



BACHELORARBEIT

Tobias Stange

**Aufbau einer
Dienstleistungsmarke
am Beispiel des IT-Unterneh-
mens „dalo.de“**

2013

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Aufbau einer Dienstleistungsmarke am Beispiel des IT-Unternehmens „dalo.de“

Autor:
Tobias Stange

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM10s1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Prof. h.c. (P.R. of China) Dietmar Pfaff

Einreichung:
Karlsruhe, 29.01.2013

BACHELOR THESIS

Composition of a service brand using the example of the IT company “dalo.de”

author:
Tobias Stange

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM10s1-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:
Prof. h.c. (P.R. of China) Dietmar Pfaff

submission:
Karlsruhe, 29.01.2013

Bibliografische Angaben

Stange, Tobias:

Aufbau einer Dienstleistungsmarke
am Beispiel des IT-Unternehmens „dalo.de“

Composition of a service brand
using the example of the IT company “dalo.de”

63 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Gegenstand der vorliegenden Bachelorarbeit ist die Untersuchung über die Instrumente und Vorgehensweisen innerhalb des Aufbaus einer Dienstleistungsmarke. Unter Interpretation marketingwissenschaftlicher Erkenntnisse in den Bereichen Dienstleistungs-, Produkt-, Marken- und Qualitätsmanagement sowie unter der Nutzung der zugehörigen Strategien, sollen der Aufbau und die Positionierung einer Dienstleistungsmarke am Beispiel des IT-Unternehmens dalo.de dargestellt werden. Ziel dieser Thesis ist es, eine unternehmensunabhängige Handlungsempfehlung für Unternehmen des Dienstleistungssektors zu entwickeln.

Schlüsselwörter:

Dienstleistungsmarke, Dienstleistungsmanagement, Markenmanagement, Produktmanagement, Markenidentität, Qualitätspolitik, Kundenzufriedenheit, IT-Unternehmen, Markenimage

The Topic of this Bachelor thesis is about the analysis of the instruments and the approach within the composition of a service brand. This composition and positioning is to be represented by using the example of the IT company "dalo.de" and by including the interpretation of marketing scientific knowledge in the management of service, products, brand and quality and by using the appending strategies. The objective of the Bachelor thesis is to develop a company-neutral recommendation for companies from the service sector.

Keywords:

Service brand, service management, brand management, product management, brand identity, quality policy, customer satisfaction, IT company, brand image

Inhaltsverzeichnis

Abstract	V
Inhaltsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Vorwort	XI
1 Einleitung.....	1
1.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung der Bachelor-Thesis	2
1.2 Aufbau und Struktur der Arbeit	3
2 Dienstleistungsmarketing und Dienstleistungsmarken	4
2.1 Grundlagen des Dienstleistungsmarketings	4
2.1.1 Erläuterung des Dienstleistungsbegriffs	5
2.1.2 Dienstleistungstypologien	8
2.1.3 Dienstleistungsqualität	11
2.1.4 Internes Marketing	12
2.1.5 Instrumente des Dienstleistungsmarketings	13
2.2 Beschreibung des Dienstleistungssektors und Einordnung der IT-Branche	17
2.3 Definition einer Dienstleistungsmarke	21
2.4 Vor- und Nachteile einer Dienstleistungsmarke	22
3 Markenmanagement.....	27
3.1 Abgrenzung zwischen Brand Identity und Brand Image	28
3.2 Aufbau einer Brand Identity	31
3.3 Aufbau eines Brand Image	34

4	Marken- und Qualitätspolitik von Dienstleistungsmarken	35
4.1	Qualitätsmanagement in der Dienstleistungserfüllung	36
4.2	Standardisierung der Dienstleistungserfüllung	41
4.3	Kundenzufriedenheit bei der Dienstleistungserfüllung	42
4.3.1	Schaffung von Kundenzufriedenheit.....	42
4.3.2	Messbarkeit der Kundenzufriedenheit	45
4.3.3	Aufbau von Kundenbindung	47
4.3.4	Erzeugung von Kundenbegeisterung	48
5	Praktische Umsetzung am Beispiel von 'dalo.de'	51
5.1	Unternehmensbeschreibung des IT-Unternehmens "dalo.de"	51
5.2	Produktpolitik am Beispiel von "dalo.de"	52
5.3	Markenpolitik am Beispiel von "dalo.de"	54
5.4	Qualitätssicherungspolitik am Beispiel von "dalo.de"	55
5.5	Kommunikationspolitik am Beispiel von "dalo.de"	58
5.5.1	Klassische Kommunikationspolitik.....	58
5.5.2	Innovative Kommunikationspolitik	59
6	Schlussbetrachtung.....	60
6.1	Erfolgsfaktoren der Markenpolitik im Dienstleistungsbereich	60
6.2	Handlungsempfehlungen für den Aufbau einer Dienstleistungsmarke	61
6.3	Konklusion	63
	Literaturverzeichnis	64
	Online-Quellenverzeichnis	70
	CD-Verzeichnis	74
	Eigenständigkeitserklärung	

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
B2B	Business-to-Business (Geschäftsbeziehung zwischen zwei Unternehmen)
B2C	Business-to-Consumer (Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Endverbraucher)
BNI	Business Networking International
CRM	Customer – Relationship – Management (Kundenbeziehung)
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.
IBM	International Business Machines Corporation
KMUs	Kleine und mittelständische Unternehmen
LIM	Liberale Initiative Mittelstand e.V.
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
LOVOS	Lifestyle of Voluntary Simplicity
POS	Point of Sale
QM	Qualitätsmanagement
SERVQUAL	Zusammensetzung des Begriffs „service quality“ (Dienstleistungsqualität)
TQM	Total Quality Management (Konzept zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Qualität)

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau und Struktur der Bachelor-Thesis.....	3
Abb. 2: Unterscheidung von Dienstleistungstypen nach der zweidimensionalen Typologie	10
Abb. 3: Nutzung von zufriedenen Kunden als Kommunikationsmittel	15
Abb. 4: Diesel-Eigentümer Renzo Rosso mit Tätowierung seines Markenlogos	16
Abb. 5: Vergleich der Wirtschaftssektoren unter Betrachtung des Anteils am Bruttoinlandsprodukt und der Zahl der Erwerbstätigen im Jahr 2012	18
Abb. 6: Einordnung der IT-Branche innerhalb der Wirtschaftssektoren.....	19
Abb. 7: Sparkassenturm der Stadtparkasse Gladbeck.....	23
Abb. 8: Fotoshooting mit Luxus-Sportwagenvor Kempinski-Hotel.....	24
Abb. 9: Informationsfunktion des Slogans der Dienstleistungsmarke Lufthansa	25
Abb. 10: Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage	30
Abb. 11: Herkunftsdimensionen des Oktoberfestes in München.....	31
Abb. 12: Red Bull Flugtag mit persönlichkeitswirksamer Kommunikation	33
Abb. 13: Ziele und Aufgaben des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	36
Abb. 14: Regelkreislauf des operativen Qualitätsmanagements	38
Abb. 15: Nutzung des Qualitätsmanagementdarlegung einer Bildungseinrichtung.	40
Abb. 16: Standardisiertes Dienstleistungsportfolio der IT-Firma Amendos.	41
Abb. 17: Kano-Modell über die Faktoren der Kundenzufriedenheitsschaffung.....	44
Abb. 18: Darstellung eines Fragebogens anhand des SERVQUAL-Ansatzes	46
Abb. 19: Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen	47
Abb. 20: Zieldefinition der Kundenbegeisterung durch einen Online-Shop	50
Abb. 21: SWOT-Analyse der Marke dalo.de	52

Abb. 22: Service-Aufkleber des IT-Unternehmens dalo.de als Instrument des Markenmanagements	54
Abb. 23: Nutzung der Techniker-Hotline als Instrument der Qualitätssicherungspolitik	56
Abb. 24: Dienstleistungsportfolio der IT-Unternehmens Expert Services	57
Abb. 25: Werbe-Flyer des IT-Unternehmens dalo.de.....	59
Abb. 26: Erfolgsfaktoren der Markenpolitik im Dienstleistungsbereich	60

Vorwort

Ich bedanke mich in erster Linie bei meiner Familie und meinen Freunden für die Unterstützung während des Studiums und während der Arbeit an der Bachelor-Thesis.

Weiterhin bedanke ich mich herzlich bei Daniel Lott, dem Geschäftsführer der *dalo.de IT-Consulting*, der mich bei der Umsetzung des praktischen Bezugs zum allgemeinen Teil meiner Thesis mit praxisorientierten Beispielen und Unternehmensinformationen tatkräftig unterstützt hat.

Der Werbeagentur DSP GmbH in Person von Roman Link danke ich ebenfalls, da ich während meiner Zeit im Praktikum mehrmals die Möglichkeit hatte, komplette Konzeptionen mit Bezug auf Dienstleistungsunternehmen zu erarbeiten und so auch den Kontakt zu Daniel Lott und seinem Unternehmen dalo.de herstellen konnte.

1 Einleitung

“A customer is the most important visitor on our premises. He is not dependent on us. We are dependent on him. He is not an interruption in our work. He is the purpose of it. He is not an outsider on our business. He is part of it. We are not doing him a favor by serving him. He is doing us a favor by giving us an opportunity to do so!”¹

Mohandas Karamchand Gandhi (1869 – 1949)

Mit diesem Zitat beschreibt der indische Rechtsanwalt und Publizist Mohandas Karamchand Gandhi, genannt Mahatma Gandhi,² die Tatsache, dass die wichtigste Komponente einer Dienstleistung der Kunde selbst ist. Denn der Kunde steht in keinerlei Abhängigkeit zum Dienstleistungserbringer, sondern sollte das „Ziel und Zweck“ der Arbeit sein.

Um dem Kunden dieses Privileg zu ermöglichen, stehen den jeweiligen Unternehmen dieses Wirtschaftssektors, neben der Konsumentenpartizipation am Entwicklungsprozess der Dienstleistung, eine Vielzahl an Instrumenten, Maßnahmen oder Handlungsempfehlungen innerhalb der fachspezifischen Literatur und der Internetquellen zur Verfügung.

Durch die Analyse, Strukturierung und Einordnung dieser Maßnahmen werden im Folgenden die wichtigsten Elemente des Dienstleistungsmarketing beschrieben. Unter der Ergänzung des Aspektes der Kundenorientierung resultieren daraus der Aufbau einer Dienstleistungsmarke und die Nutzung eines Qualitätsmanagements. Dazu wurde ein praktischer Bezug zum Dienstleistungsunternehmen „dalo.de“ aus Karlsruhe hergestellt. Dieses Unternehmen beschäftigt sich mit der Einrichtung von IT-Systemen, der Datenrettung, IT-Trainings und bietet einen 24-Stunden Support bei allen Arten von Hardware- und Softwareproblemen an.

¹ Sinner (2010): <http://martinsinner.com/518-gandhi-dienstleistung/> (Datum des Zugriffs: 14.12.2012).

² Mahatma Gandhi war neben seiner Funktion als Rechtsanwalt und Publizist auch der politisch und geistige Führer der indischen Unabhängigkeitsbewegung im 20. Jahrhundert.

1.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung der Bachelor-Thesis

In der folgenden Bachelor-Thesis *Aufbau einer Dienstleistungsmarke am Beispiel des IT-Unternehmens dalo.de* werden die einzelnen Bestandteile und deren Inhalte für den Aufbau einer Dienstleistungsmarke erklärt. Für einen erfolgreichen Aufbau und die Positionierung einer Dienstleistungsmarke spielen dabei mehrere Faktoren eine wichtige Rolle. Neben einem professionellen Dienstleistungsmarketing stehen das Markenmanagement und die Qualitätspolitik bei Dienstleistungsmarken im Fokus.³

Mit einem erfolgreichen Dienstleistungsmarketing werden sozusagen die Grundlagen für den Aufbau einer Dienstleistungsmarke geschaffen. Denn es resultieren hieraus die Ausrichtung des Leistungsprogramms und die Beziehung vom Dienstleistungsunternehmen zum Kunden.

Über den Bereich des Markenmanagements wird die Dienstleistung an sich definiert, welche durch den Aufbau einer Brand Identity und eines Brand Images entsteht.⁴ Daraus lassen sich der Nutzen für den Kunden sowie der Anspruch und die Anforderung an das Dienstleistungsunternehmen ableiten.

Die Marken- und Qualitätspolitik bei Dienstleistungsunternehmen ermöglicht eine klare Abgrenzung zum Wettbewerb und wirkt als Kaufgrund für den Kunden.⁵ Deshalb werden hierbei Punkte wie Qualitätsmanagement, Standardisierung bei der Dienstleistungserfüllung und die Schaffung beziehungsweise Messung der Kundenzufriedenheit analysiert.

Durch die Darstellung des Aufbaus einer Dienstleistungsmarke am Beispiel des IT-Unternehmens dalo.de wird ein praktischer Bezug hergestellt. Außerdem werden die vorher erklärten Faktoren einer Dienstleistungsmarke in einem Unternehmenskonzept verarbeitet. Damit kann der regionale IT-Dienstleister die eigenen Ressourcen in Form der Mitarbeiter entlasten und dennoch expandieren, ohne einen Qualitäts- oder Kundenverlust hinnehmen zu müssen.

³ vgl. Kaiser (2007), S. 105.

⁴ vgl. Pfaff (2006), S. 190.

⁵ vgl. Absatzwirtschaft Online (2001):

http://www.absatzwirtschaft.de/content/marketingstrategie/news/_b=27719,_p=1003002,_t=fthhighlight,hilightkey=Dienstleistungen+Markenpolitik

1.2 Aufbau und Struktur der Arbeit

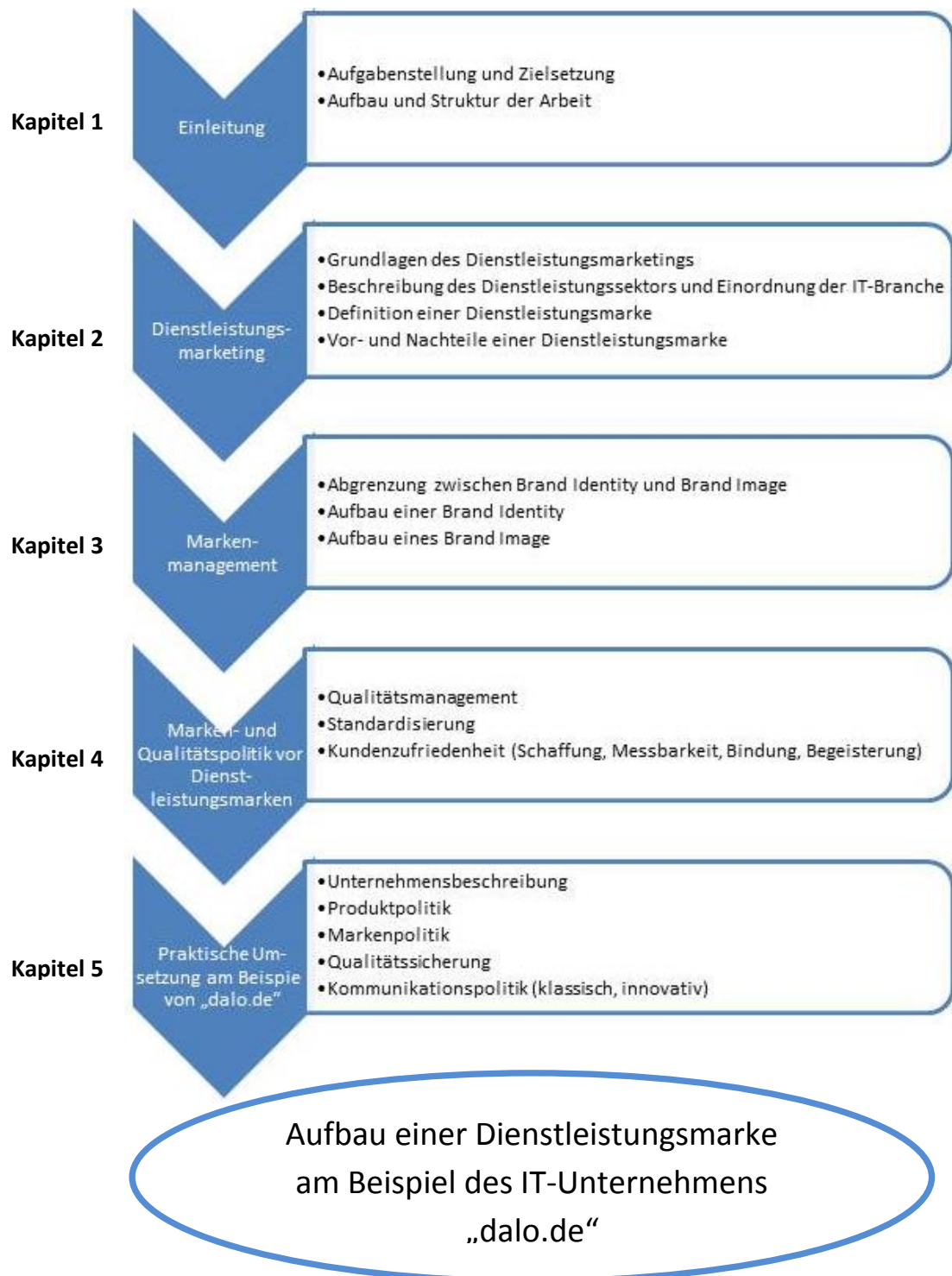


Abb. 1: Aufbau und Struktur der Bachelor-Thesis
(Quelle: Eigene Darstellung)

2 Dienstleistungsmarketing und Dienstleistungsmarken

2.1 Grundlagen des Dienstleistungsmarketings

Für den weitläufigen Begriff des Dienstleistungsmarketings gibt es eine Vielzahl gültiger Definitionsansätze, die durch unterschiedliche Betrachtungs- und Herangehensweisen entstanden sind. Schüller definierte 1967 beispielsweise „jede menschliche Tätigkeit als Dienstleistung im eigentlichen und ursprünglichen Sinne“⁶, da es sich um eine Leistung im Dienste eigener oder anderer Interessen handelt. Somit umfassen Dienstleistungen jede Tätigkeit, durch die alle menschlichen Bedürfnisse in Bezug auf die psychische und physische Arbeitskraft befriedigt werden. Dies gilt auch in Verbindung mit materiellen Gütern.⁷ Mit diesen Aussagen weist Schüller auf die Unterschiede zwischen Dienstleistungen in Zusammenhang mit greifbaren Gütern, beispielsweise produktbezogene Beratungsleistungen beim Kauf von Automobilen oder Industriemaschinen, oder aber immaterielle Dienstleistungen an Personen, wie Versicherungen oder Urlaubsreisen, hin.⁸ Als Dienstleistungsmarketing werden damit alle Maßnahmen bezeichnet, die der Ausrichtung von Dienstleistungen oder Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche dienen und so im Wettbewerb oder in Bezug auf Bedürfnisse des Kunden Vorteile verschaffen.

Wesentlich näher an der Praxis situiert und deshalb im Folgenden als Grundlage genutzt, sind die Definitionen von Heribert Meffert und Manfred Bruhn. Sie beschreiben den Gesamtbegriff des Dienstleistungsmarketing als Teildisziplin der Marketingwissenschaft, die sich wiederum in weitere Teildefinitionen aufgliedern lässt. Zu diesen Teilen gehören die Definition der Dienstleistung an sich, die Trennung nach Dienstleistungstypologien, der Anteil der Dienstleistungsqualität, die Wichtigkeit des internen Marketings sowie die Instrumente des Dienstleistungsmarketings.⁹ Die Maßnahmen des Dienstleistungsmarketings bestehen aus der Analyse, der Planung, der Steuerung und der Kontrolle aller Handlungen von Unternehmen aus dieser Branche.¹⁰

⁶ Schüller (1967), S. 19.

⁷ vgl. Schüller (1967), S. 20.

⁸ vgl. Meffert/Bruhn (2009), S. 16.

⁹ vgl. Bruhn (2004), S. 15f.

¹⁰ vgl. Gabler (2010), S. 99.

Sie verhelfen also zur Ausrichtung des Leistungsprogramms und des Geschäftsnutzens mit Blick auf den Kundennutzen, der im Dienstleistungsmarketing die höchste Priorität genießt.

Das Dienstleistungsmarketing an sich lässt sich überdies in zwei Bereiche unterteilen, nämlich nach der Art der Dienstleistung. Es wird einerseits das Marketing für Unternehmen von institutionellen Dienstleistungen definiert, bei denen es sich um eine alleinstehende Leistung ohne zusätzlichen Einfluss von Sachgütern handeln. Ein Beispiel hierfür ist die Steuerberatung oder eine Versicherung. Andererseits ist die Funktion mancher Dienstleistungen ohne eine Erweiterung durch eine Sachleistung nicht wettbewerbsfähig, weshalb der Begriff der funktionellen Dienstleistungen einschließlich der entsprechenden Marketingmaßnahmen geprägt wurde. Dabei handelt es sich um zusätzliche Leistungen von Sachgüterunternehmen, zu denen Produktberatungen beim Kauf von Sachgütern zählen.¹¹

2.1.1 Erläuterung des Dienstleistungsbegriffs

Für die Definition von Dienstleistungen ist eine Aufteilung beziehungsweise anschließende Verbindung der Dimensionen hilfreich. Zunächst werden Dienstleistungen in die Potenzial-, Prozess- und Ergebnisdimension eingeteilt.¹²

Unter der Potenzialdimension deklarieren Meffert und Bruhn „Dienstleistungen als die durch Menschen oder Maschinen geschaffenen Potentiale beziehungsweise Fähigkeiten eines Dienstleistungsanbieters“¹³, die entwickelt wurden und vom Dienstleister spezifisch für den Konsumenten erbracht werden können. Es handelt sich also um eine Dimension, die den Dienstleistungsanbieter qualifiziert und dem Dienstleistungsnachfrager einen Einblick in seine Kompetenzen verschafft.

Die Prozessdimension von Dienstleistungen beschreibt die Wirkung derselben, die den Bedarf der Dienstleistungsnachfrager deckt und sowohl materiell als auch immateriell sein kann. Diese Dimension reduziert die Dienstleistung an sich auf einen Prozess, welcher der Bedürfnisbefriedigung Dritter dient.¹⁴

¹¹ Vgl. Wiesner / Sponholz (2007), S. 2f.

¹² vgl. Haller (2012), S. 44.

¹³ Meffert / Bruhn (2009), S. 17.

¹⁴ vgl. Meffert / Bruhn (2009), S. 16.

Eine besondere Eigenschaft ist dabei das Uno-Actu-Prinzip, in dem die Leistungserbringung zeitgleich mit der Leistungsnachfrage stattfindet.¹⁵ Dies ist eine der vielen Abgrenzungsmöglichkeiten zu Sachgütern, welche die fehlende Lagerfähigkeit von Dienstleistungen betrifft.

Handelt es sich bei dem Ergebnis einer Dienstleistungserbringung um ein immaterielles Resultat des Prozesses, wird diese Dienstleistung zu der Ergebnisdimension eingeordnet. Die Folgerung daraus ist, dass Dienstleistungen dieser Dimension als Wirtschaftsgüter zu verstehen sind, deren einziger Zweck der Verkauf und die Gewinnerzielung ist.¹⁶

Verbindet man diese drei Dimensionen nun miteinander, führt dies zu der Schlussfolgerung, dass Dienstleistungen zunächst selbstständige und am Markt absetzbare Leistungen sind, die entweder aus einer Bereitstellung, zum Beispiel Versicherungsleistungen, oder einer Leistungsdurchführung, beispielsweise in einem Kosmetiksalon, bestehen. Damit ist eine Dienstleistung generell potentialorientiert. Den Bereich der Prozessorientierung deckt die Dienstleistung während ihres Erstellungsprozess ab, da hierbei interne Faktoren, wie Ausstattung oder Personal, aber auch externe Faktoren, auf die der Leistungserbringer kaum Einfluss hat, implementiert werden. Die Ergebnisorientierung spielt zwar auch bei Sachgütern eine enorme Rolle, doch ist sie durch Verbindung von Mensch und Objekt gerade bei Dienstleistungen von grundlegender Wichtigkeit. Deshalb muss es das Ergebnis jeder Dienstleistung sein, beim Kunden und deren Objekten die Erkenntnis eines Nutzens zu erzielen.

Neben der Definition von Dienstleistungen wird festgestellt, dass sich Sachgüter und Dienstleistungen in ihren Kernstrukturen und Eigenschaften klar voneinander unterscheiden und deshalb auch in ihren spezifischen Marketingansätzen klar voneinander abzugrenzen sind. Die Hauptunterschiede im Vergleich zu Sachgütern bestehen in der konstanten Integration von Kundenbedürfnissen, in der permanenten Verpflichtung zur Leistungsfähigkeit und in der zumindest teilweisen Immaterialität.¹⁷

¹⁵ vgl. Haller (2012), S. 266.

¹⁶ vgl. Meffert / Bruhn (2006), S. 17.

¹⁷ vgl. Meffert / Bruhn (2009), S. 40.

Die Integration des externen Faktors, also des Kunden und seiner Bedürfnisse, bringt einige Schwierigkeiten mit sich. Zu den Aufgaben des Dienstleistungsmarketings gehört vor allem die Integration dieser Bedürfnisse bei der Erstellung der Dienstleistung beziehungsweise die Kommunikation dieses Vorgangs zurück zum Kunden.¹⁸ Um die Dienstleistungsqualität dauerhaft zu erhalten, muss in gewissem Maße ein Standardisierungsprozess erarbeitet und kommuniziert werden, was bei unterschiedlichen Kundengruppen und Dienstleistungen ebenfalls zu Problemen führen kann. Aus umgekehrter Richtung betrachtet gehört auch die Eliminierung unerwünschter Kunden beziehungsweise ganzer Kundengruppen zum Integrationsprozess, was jedoch nur einen geringen Anteil am Gesamtvorgang bedeutet.

Um dauerhaft im Bereich des Dienstleistungsgewerbes bestehen zu können, haben Unternehmen die Pflicht, anhaltende Leistungsfähigkeit und die Kompetenz in Bezug auf die Dienstleistung an sich nachweisen zu können. Hierzu gehört im Bereich des Dienstleistungsmarketings die Erarbeitung, Dokumentation und Kommunikation der Kompetenz,¹⁹ um diese dem Kunden zu verdeutlichen und sich so aus Kundensicht in den Vordergrund des Wettbewerbs zu schieben. Dazu gehört auch die Materialisierung der Fähigkeiten in Zusammenhang mit der Dienstleistung, was in Form von Zertifikaten oder Qualitätsbestätigungen dargestellt werden kann. Grundlage dieser Aufgabe ist die Differenzierung des Leistungspotentials, um die Kernkompetenz und die Stärken des Unternehmens klar zu definieren.

Die grundlegende Besonderheit von Dienstleistungen im Vergleich zu Sachgütern ist die Immaterialität, also die fehlende Greifbarkeit der Dienstleistung. Während man materielle Sachgüter, wie beispielsweise Spielzeug, Toilettenpapier oder Brot mit allen Sinnen erleben kann, ist dies bei Dienstleistungen größtenteils nicht möglich. Dazu kommt die fehlende Lager- und Transportfähigkeit. Deshalb muss durch das Dienstleistungsmarketing für den Kunden eine Materialisierung der Leistung erfolgen. Dies kann beispielsweise durch eine Garantieurkunde bei der Reparatur von Automobilen angeboten werden, durch die der Konsument etwas Greifbares erhält. Folgend besteht die Möglichkeit durch das Marketing, Kapazitäten anzupassen, zu koordinieren oder auf den Bereich der Distribution einzuwirken.²⁰

¹⁸ vgl. Möller (2004), S. 20f.

¹⁹ vgl. Kracht (s.26.

²⁰ vgl. Meffert / Bruhn (2009), S. 40.

2.1.2 Dienstleistungstypologien

Unter dem Teilbereich der Dienstleistungstypologien werden Dienstleistungen unterschieden und in drei Gruppen zusammengefasst. Sie werden als eindimensionale, zweidimensionale und mehrdimensionale Typologien bezeichnet. Für jede dieser unterschiedlichen Typologien und ihrer Untergliederungen gibt es diverse Marketingansätze, allerdings können durch die Systematisierung von relevanten Merkmalen Ähnlichkeiten für die Ansatzpunkte des Marketings erarbeitet werden. Auf diese einzelnen Marketingmaßnahmen soll allerdings im Folgenden nicht näher eingegangen werden, da ein direkter Themenbezug nicht gegeben ist.²¹

Eindimensionale Dienstleistungstypologie

Innerhalb der eindimensionalen Dienstleistungstypologie werden diverse Dienstleistungsarten anhand eines Merkmals unterschieden. Dabei wird jedoch auf eine Differenzierung in Zusammenhang mit Kunden- oder Marketingstrategien keinerlei Rücksicht genommen. Stattdessen werden die Dienstleistungen in Beziehung auf das Leistungsspektrum, auf den Dienstleistungsersteller, auf den Gegenstand der Leistungserstellung und auf die Phasenorientierung der Dienstleistung unterschieden.²²

In Beziehung auf das Leistungsspektrum müssen substitutive von komplementären Dienstleistungen unterschieden werden. Als substitutive Dienstleistungen bezeichnet man Dienstleistungen, die sich komplett oder teilweise ersetzen können. Hierzu zählt beispielsweise die Online-Kartenbestellung im Vergleich zum Kartenkauf am konventionellen Schalter. Unter der Rubrik komplementärer Dienstleistungen werden Dienstleistungen zusammengefasst, die nur unter gemeinsamer Nutzung sinnvoll sind. Hierzu werden beispielsweise Zusatzangebote gezählt,²³ wie das Angebot einer Hausverwaltung beim Kauf einer Wohnung in der Tätigkeit eines Immobilienmaklers.

²¹ vgl. Bruhn (2004), S. 21.

²² vgl. Corsten (2001), S. 32f.

²³ vgl. Leimeister (2012), S. 25.

Unter Betrachtung des Dienstleistungserstellers werden automatisierte von persönlichen Dienstleistungen abgegrenzt. Dabei definiert man automatisierte Dienstleistungen als Herstellungsergebnis durch Automaten, wie beispielsweise Datenbanksysteme oder das Internet. Persönliche Dienstleistungen hingegen sind ein Ergebnis menschlicher Arbeit, wie die Leistung von Steuerberatern oder Anwälten.²⁴

Die Einteilung nach dem Gegenstand der Leistungserstellung wird die Nutzung der Dienstleistung differenziert durch eine daraus folgende menschliche oder Objektveränderung. Als Dienstleistungen, zu deren Folge eine menschliche Veränderung zählt, kategorisiert man zum Beispiel die Nutzung einer psychologischen Betreuung. Zu den objektverändernden Dienstleistungen sind Reparaturen an einem Kraftfahrzeug zu zählen. Anhand der Phasenorientierung von Dienstleistungen ist eine Systematisierung in prozess- und ergebnisorientierten Dienstleistungen möglich. Als prozessorientierte Dienstleistung bezeichnet man eine Leistung, die in die Erstellung oder Durchführung einer Dienstleistung involviert ist. Hierzu wird die Nutzung einer Busfahrt innerhalb einer Stadtbesichtigung gezählt. Dabei ist die Busfahrt quasi eine Dienstleistung innerhalb der Dienstleistung. Ergebnisorientiert bezeichnet man hingegen dieselbe Busfahrt für einen Bewohner dieser Stadt, der diese Dienstleistung lediglich zur Überbrückung einer Wegstrecke nutzt.²⁵

Zweidimensionale Typologie

Unter der zweidimensionalen Typologie versteht sich eine Unterscheidung von Dienstleistungstypen anhand einer Gegenüberstellung zweier Unterscheidungskriterien. Darunter fallen die Typologie mit Transaktionsbezug und die Typologie mit Kundenbezug.²⁶

Bei der transaktionsbezogenen Typologie wird auf der einen Seite zunächst nach dem Dienstleistungsempfänger differenziert, also ob die Dienstleistung einem Menschen oder einem Objekt zu Gute kommt. In der zweiten Dimension wird nach Berührbarkeit (Tangibilität) und Unberührbarkeit (Intangibilität) der Dienstleistung unterschieden.

²⁴ vgl. Wieseke (2004); S. 22.

²⁵ vgl. Meffert / Bruhn (2006), S. 44.

²⁶ vgl. Homburg / Krohmer (2009), S. 977f.

Abb. 2 erläutert dabei die Eigenschaften einer Dienstleistung oder eines Dienstleistungsprozesses innerhalb der transaktionsbezogenen Typologien-Betrachtung. Dabei werden auch die physische und geistige Präsenz des Kunden verglichen, womit die Notwendigkeit einer körperlichen Anwesenheit (physisch) des Konsumenten beziehungsweise die geistige Mitarbeit während der Leistungserbringung gemeint ist.

Welche Eigenschaft hat der Dienstleistungsprozess?	Wer oder was ist der direkte Empfänger der Dienstleistung?	
	Mensch	Objekt
Berührbar (Tangible)	Dienste, die auf den menschlichen Körper gerichtet sind: - Gesundheitswesen - Schönheitssalons - Restaurants - Frisörsalons ↓ Physische Präsenz des Kunden erforderlich	Dienste, die auf Güter oder andere physische Besitztümer gerichtet sind: - Fracht-/Transportwesen - Reparatur- oder Unterhaltungsservice - Reinigungsunternehmen - Müllverbrennungsunternehmen ↓ Physische Präsenz des Kunden nicht erforderlich
Unberührbar (Intangible)	Dienste, die auf den Intellekt des Menschen gerichtet sind: - Ausbildung - Rundfunk und TV - Informationsdienste - Theater ↓ Geistige Präsenz des Kunden erforderlich	Dienste, die auf unberührbare Vermögenswerte gerichtet sind: - Bankwesen - Steuerberater - Versicherungswesen - Rechtsberatung ↓ Geistige Präsenz des Kunden nur zeitweise erforderlich

Abb. 2: Unterscheidung von Dienstleistungstypen nach der zweidimensionalen Typologie
(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lovelock / Wright (2002), S. 34)

Die beziehungsbezogene Typologie nutzt erstmals das Denken in Kundendimension, da hier auf der einen Seite die Beziehung zwischen Dienstleister und dem Empfänger ins Verhältnis gesetzt wird zur Art der Dienstleistungserstellung auf der anderen Seite gesetzt wird.²⁷ Im Verhältnis zwischen dem Ersteller der Dienstleistung und dem Konsumenten wird in eine mitgliedschaftsähnliche Beziehung, beispielsweise bei einer Lebensversicherung, und eine non-formale Beziehung, zum Beispiel bei der Nutzung des öffentlichen Nahverkehrs, differenziert.

²⁷ vgl. Meffert (2002), S. 45.

Die Art der Dienstleistungserstellung wird zwischen einer kontinuierlichen Leistungserstellung, bei der die Leistung permanent abrufbar sein muss wie bei einem Telefonanschluss, und einer diskreten Erstellung, bei der die Leistung nur zu bestimmten Zeitpunkten beansprucht wird, wie bei einer Jahreskarte für ein Kino.²⁸

Mehrdimensionale Typologie

In dieser Form der Typologie von Dienstleistungen werden drei oder mehr Unterscheidungsmerkmale von Dienstleistungen verarbeitet, was zum einen die Komplexität des Modells, zum anderen aber auch den Differenzierungsgrad zwischen den Dienstleistungen erhöht. Dabei wird neben den Inhalten aus der zweidimensionalen Typologie auch der Bereich der Käuferpersönlichkeit verarbeitet.²⁹ Dienstleistungen können somit nicht nur danach differenziert werden, ob sie der gewünschten Zielgruppe entsprechend erstellt und positioniert wurden, sondern auch ob die Zielgruppenpersönlichkeit von der Leistung angesprochen wird. Eine empirische Erhebung zum Kaufverhalten und der persönlichen Identifikation des Kunden zur Dienstleistung bildet demnach die Grundlage dieser Typologie. Beispielsweise muss eine Dienstleistung, deren Zielgruppe die LOHAS sind, andere psychografische Eigenschaften ansprechen und in ihrem Marketingkonzept enthalten, als dies bei einer Dienstleistung für die Zielgruppe der LOVOS der Fall ist.

2.1.3 Dienstleistungsqualität

Gerade bei der Leistungserfüllung von Dienstleistungen gegenüber Personen ist eine gleichbleibende und ausgezeichnete Qualität der Dienstleistung von höchster Wichtigkeit. Durch die Entwicklung der Dienstleistung in der Vergangenheit hat sich die Dienstleistungsqualität zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil und einem absoluten Erfolgsfaktor entwickelt.³⁰

²⁸ vgl. Meffert / Bruhn (2006), S. 154.

²⁹ vgl. Zeuge (2008), S. 11.

³⁰ vgl. Ahlert / Evanschitzky / Hesse (2002), S.154.

Hinzu kommt die Tatsache, dass sich der tertiäre und quartäre Sektor der Wirtschaftssektoren in einem rasanten Aufschwung befinden, was zum einen permanente Innovationen und zum anderen eine starke Zunahme des Wettbewerbs nach sich zieht. Durch die Grundmerkmale von Dienstleistungen und durch eine hohe Fungibilität gibt es nur sehr wenige Möglichkeiten sich von der Masse der Leistungen und Dienstleister abzuheben. Deshalb stehen das Qualitätsmanagement und die Kundenzufriedenheit im Fokus und müssen anhaltend gesichert und optimiert werden.³¹

Das Thema der Einordnung und die Maßnahmen zur Umsetzung dieser zwei elementaren Punkte des Dienstleistungsmarketings wird weiterhin im Kapitel 4 zur Marken- und Qualitätspolitik von Dienstleistungsmarken dieser Thesis nochmals aufgegriffen und detailliert ausgeführt.

2.1.4 Internes Marketing

Meffert und Bruhn definieren das interne Marketing als permanente und methodische Optimierung von Prozessen innerhalb von Unternehmen.³² Für diese Prozesse werden die herkömmlichen Instrumente des Marketing und des Personalmanagement genutzt, um die Verbindung zwischen Unternehmensideologien und den Mitarbeitern zu schaffen. Die dadurch entstehende interne Denkhaltung orientiert sich sowohl an den Unternehmenszielen, als auch an Mitarbeiter- und Kundenvorstellungen.³³

Dabei lassen sich, wie auch beim externen Marketing, die Ziele des internen Marketings in taktische und strategische Elemente aufgliedern. Zu den taktischen Zielen gehören in erster Linie Ergebnisse, welche die persönliche Entwicklung oder Arbeitsweise der Mitarbeiter betreffen. Hierzu zählt beispielsweise das tätigkeitsbezogene Wissen. Als strategische Ziele werden Prozesse zusammengefasst, deren Ergebnis das Mitarbeiterpotential und die Einstellung zum Unternehmen betrifft. Darunter fallen Entwicklungen der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter.³⁴

³¹ vgl. Bruhn (2004), S. 2.

³² vgl. Meffert / Bruhn (2006), S. 623.

³³ vgl. Bieger (2007), S. 311.

³⁴ vgl. Bieger (2007), S. 311ff.

2.1.5 Instrumente des Dienstleistungsmarketings

Bei den Instrumenten des Dienstleistungsmarketing gibt es verständlicherweise eine Vielzahl an Überschneidungen im Vergleich zu den Marketingmaßnahmen bei Sachgütern. Dies resultiert daraus, dass auch im Dienstleistungsmarketing die Nutzung des Marketingmix unumgänglich ist. Allerdings muss durch die unterschiedlichen Arten, Typologien und Dienstleistungsersteller eine exakte Koordination und strategische Orientierung vorgenommen werden. Weiterhin ist es notwendig, dass neben den bekannten vier Bereichen des Marketingmix, der Leistungs-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik, mit der Personalpolitik, der Prozesspolitik und der Politik der Physical Facilities (Ausstattungs politik) drei weitere „Ps“ hinzugefügt wird.³⁵ Dieser Umstand ist dem direkten und umfangreichen Kontakt zum Mitarbeiter und zum Dienstleistungsabnehmer sowie den Besonderheiten der Dienstleistung an sich geschuldet.

Im Bereich Leistungspolitik hat das Marketing eines Dienstleistungserstellers die Möglichkeit, sich im Wettbewerb einen Vorteil zu erarbeiten. Gerade in Bezug auf den Kontakt zu Kunden ist es auf Dauer unmöglich, Unternehmensinhalte in Form von Servicepolitik oder auch Beschwerdepolitik zu vernachlässigen. Dadurch werden Prozesse wie Kundenbindung und Kundenbegeisterung unterstützt.³⁶ Selbstverständlich werden Dienstleister auch ohne ein strukturiertes Leistungsprogramm und ohne eine ausgereifte Markenpolitik kaum in der Lage sein, im Wettbewerb zu bestehen.

Während die Leistungspolitik teils auf den Kunden und teils auf das Unternehmen ausgerichtet ist, wird in der Preispolitik mit Fokus auf den Wettbewerb agiert. Ein weiterer, aber geringer externer Faktor ist die Inanspruchnahme durch den Kunden. Dies hat seinen Ursprung in der Immaterialität, weil dadurch die Leistung an sich schwer zu beurteilen ist. Deshalb nutzt der Kunde das Preisniveau als Qualitätsindikator. Eine systematische Preisdifferenzierung nach räumlichen, zeitlichen und abnehmerorientierten Faktoren ist erfolgsrelevant, ebenso wie mögliche Konditionen und Preisbündelungen.³⁷

³⁵ vgl. Helm (2009), S. 275.

³⁶ vgl. Pfaff (2006), S. 179.

³⁷ vgl. Kert (2011), S. 46.

Die Distributionspolitik beschreibt die Maßnahmen für die Übermittlung der Dienstleistung an den Konsumenten.³⁸ Die Ermangelung an Transportierfähigkeit legt dabei eine Leistungserbringung vor Ort zugrunde. In Bezug auf die Absatzwege innerhalb der Distributionspolitik kann sowohl eine direkte als auch eine indirekte Variante gewählt werden, allerdings sollte gerade bei indirekten Absatzwegen, wie zum Beispiel Vertriebspartner und Franchise-Unternehmen, eine Identifizierung mit dem Dienstleistungsersteller offensichtlich sein. Auch sogenannte Leistungsversprechen auf materiellen Dienstleistungsmedien, wie beispielsweise Verträge, Eintrittskarten oder Flugtickets haben Einfluss auf die Absatzkanäle außerhalb des Erbringungsortes.³⁹

Wie beim Marketing für Sachgüter gibt es auch in der Kommunikationspolitik für Dienstleistungen eine Vielzahl an Kommunikationsmitteln und -arten. Diese werden aufgeteilt nach externer Kommunikation, zum Beispiel Printanzeigen, TV- oder Radiowerbung, nach interner Kommunikation, wie Mitarbeiterzeitungen oder Symposien, und nach interaktiver Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Kunden. Zu dieser Gattung zählen unter anderem Beratungsgespräche.

Die Hauptaufgabe der Kommunikationspolitik besteht darin, dem Kunden die Dienstleistung trotz Immaterialität greifbar zu machen, Vertrauen aufzubauen und die Fähigkeiten des Leistungserstellers zu präsentieren.⁴⁰ Dies kann über die Darstellung von Zertifikaten passieren oder aber durch die Nutzung von zufriedenen Kunden als Testimonials innerhalb des Werbeauftritts des Dienstleistungsunternehmens.

³⁸ vgl. Pesch (2005), S. 163.

³⁹ vgl. Günter / Hausmann (2009), S. 68.

⁴⁰ vgl. Aerni / Bruhn / Pifko (2008), S. 22.

Das Problem der Immaterialität lässt sich ebenfalls durch Bilder von zufriedenen Kunden, aber auch durch Integrierung der Dienstleistungsträger, zum Beispiel durch Bilder von luxuriöser Ausstattung der Plätze in Flugzeugen. Dies nutzt auch die Fluggesellschaft Emirates für seine Kommunikationskampagnen, wie in Abb. 3 zu sehen ist.



*Abb. 3: Nutzung von zufriedenen Kunden als Kommunikationsmittel
(Quelle: Emirates (2013): Sitzkomfort, <http://www.emirates.com/de/german/flying/seating/seating.aspx>,
Datum des Zugriffs: 12.01.2013)*

Da der Mitarbeiter im Gesamtsystem der Dienstleistungsunternehmen eine zentrale Rolle spielt, wird dem Bereich der Personalpolitik im Dienstleistungsmarketing ebenfalls eine hohe Importanz beigemessen. Darunter fallen Maßnahmen wie Personalprüfung, Personalveränderungen oder Personalplanung, die für die Auswahl und den Bestand eines eingespielten und sich mit dem Unternehmen identifizierenden Teams zuständig sind.⁴¹ Darüber hinaus sind die Ressourcen Motivation und Fähigkeit untrennbar mit dem Unternehmenserfolg verbunden, weshalb Fortbildungen und Motivationstrainings Teil der Personalpolitik sind. Dies spiegelt sich wiederum auf das Unternehmensimage zurück, da motivierte und fähige Mitarbeiter aus Kundensicht stellvertretend für ein funktionierendes Unternehmen und damit für eine hohe Qualität der Dienstleistung stehen.⁴² Zusammen mit dem internen Marketing trägt eine gut strukturierte Personalpolitik dauerhaft zur Kundenzufriedenheit, der Wiederkauftrate und somit zum langfristigen Erfolg des Dienstleistungserstellers bei.

⁴¹ vgl. Zuberbühler (2006), S. 182.

⁴² vgl. Olins (2003), S. 69f.

Ein besonders ausdrucksstarkes Beispiel liefert hierzu der Italiener Renzo Rosso in Abb. 4. Der Gründer und Eigentümer des Jeans-Herstellers Diesel ließ sich das Logo des Unternehmens auf den Arm tätowieren, um seine Verbundenheit zur Marke und zum Unternehmen darzustellen.



*Abb. 4: Diesel-Eigentümer Renzo Rosso mit Tätowierung seines Markenlogos
(Quelle: Anna Mazas (2012): Life under my Skin, <http://brusselsisburning.blogspot.de/2012/05/itw-anna-mazas-life-under-skin.html>, Datum des Zugriffs: 12.01.2013)*

Unter dem Begriff Ausstattungspolitik werden sämtliche Ausstattungselemente in der Infrastruktur der Dienstleistung zusammengefasst. Dazu gehören Firmenfahrzeuge und Transportfahrzeuge, ebenso wie das Erscheinungsbild des Dienstleistungserstellers in Form der Innenraumgestaltung von Verkaufsräumen.⁴³ Dies ist eine weitere Maßnahme, mit der die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu beeinflussen ist, ebenso wie die Beurteilung der Dienstleistung und des Unternehmens durch den Konsumenten. Durch den permanenten Fortschritt und Optimierungsverlauf wurde es für die Unternehmen des Dienstleistungsgewerbes nötig, die Erstellungs- und Ablaufprozesse der Dienstleistungen zu verbessern. Dazu werden die Maßnahmen der Prozesspolitik genutzt, durch die der Dienstleistungsprozess und die Dienstleistung stetig überwacht, verändert und dem Nutzen des Konsumenten näher gebracht wird.⁴⁴ Beispielsweise gehören zur Prozesspolitik von Dienstleistungsunternehmen Maßnahmen wie Beschilderungen am Gebäude, Einsatz eines Qualitätsmanagement oder Hygienevorschriften, durch die der Kunden bei der Leistungsannahme oder beim Konsum zufrieden gestellt wird.

⁴³ vgl. Helm (2009), S. 275.

⁴⁴ vgl. Renner (2009), S. 87.

2.2 Beschreibung des Dienstleistungssektors und Einordnung der IT-Branche

Laut der Drei-Sektoren-Hypothese der Volkswirtschaftslehre wird die deutsche Ökonomie in die drei Segmente Rohstoffgewinnung, Rohstoffverarbeitung und Dienstleistungen differenziert.⁴⁵ Dabei beschreibt der Sektor der Rohstoffgewinnung die Urproduktion, bei der Rohstoffe für die weitere Produktion gewonnen werden. Dazu zählen unter anderem Bereiche wie Landwirtschaft, Forstwirtschaft oder auch die Viehwirtschaft.

Der zweite Wirtschaftssektor beinhaltet alle Unternehmen der Rohstoffverarbeitung einschließlich des Baugewerbes, dessen Zugehörigkeit durch die Literatur nicht genau definiert ist, der Einfachheit halber aber der Rohstoffverarbeitung zugerechnet wird. Als weitere produzierende Gewerbe sind die Industrie, das Handwerk und die Energiewirtschaft zu nennen.

Unter dem dritten Sektor, dem sogenannten Dienstleistungssektor, ist der mittlerweile wichtigste Wirtschaftssektor beschrieben. Mit Blick auf die Anteilsverteilung am Bruttoinlandsprodukt stehen der Primärsektor (ein Prozent) und der Sekundärsektor (30 Prozent) gegenüber dem Dienstleistungssektor mit 69 Prozent weit zurück.⁴⁶ Bei der Betrachtung der Erwerbstätigen der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2012 ist die Wichtigkeit des Dienstleistungssektors ebenfalls offensichtlich. Im Vergleich zum Primärsektor mit 668 Tausend Erwerbstätigen und dem Sekundärsektor mit 10,2 Millionen Erwerbstätigen waren im Tertiärsektor im Jahr 2012 mit 30,6 Millionen Menschen die meisten Erwerbstätigen beschäftigt.⁴⁷ Dies entspricht einem prozentualen Anteil von 73,7 Prozent aller Erwerbstätigen in der Bundesrepublik Deutschland. Im Sektor der Rohstoffgewinnung waren es mit 1,6 Prozent noch weit weniger, als dies im rohstoffverarbeitenden Sektor mit 24,7 Prozent der Fall war.

⁴⁵ vgl. Meffert / Bruhn (2006), S. 11.

⁴⁶ vgl. Statista (2013):

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36846/umfrage/anteil-der-wirtschaftsbereiche-am-bruttoinlandsprodukt/> (Datum des Zugriffs: 05.01.213).

⁴⁷ vgl. Statistisches Bundesamt (2013):

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbsstaetigkeit/Erwerbsstaetigenrechnung/Tabellen/ArbeitnehmerWirtschaftsbereiche.html> (Datum des Zugriffs: 05.01.213).

In Abb. 5 werden diese Zahlen innerhalb eines Schemas miteinander verglichen. Daraus wird noch deutlicher, welche Wichtigkeit und welchen Einfluss auf die Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland der tertiäre Sektor mittlerweile innehat.

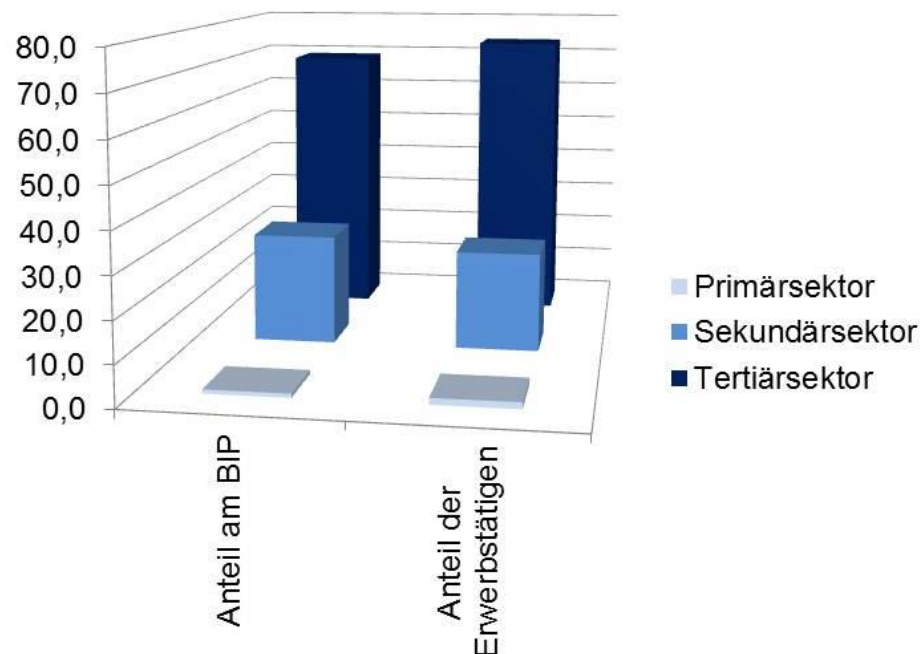


Abb. 5: Vergleich der Wirtschaftssektoren unter Betrachtung des Anteils am Bruttoinlandsprodukt und der Zahl der Erwerbstätigen im Jahr 2012
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Entwicklung des Tertiärsektors zum führenden Wirtschaftsbereich ist seit 1950 zu beobachten, in erster Linie durch die Veränderungen in der Investitionsentwicklung und durch die Entwicklung der Beschäftigungsstruktur.⁴⁸ Diese Zahlen begründen sich heute vor allem darin, dass die Wirtschaftszweige des Tertiärsektors zu den wachstumsstärksten der heutigen Zeit gehören. Darunter fallen Branchen wie der Handel, das Hotel-, Tourismus- und Gaststättengewerbe, Kredit- und Versicherungsbranche oder die Beratungs- und IT-Branchen, die sogenannten Unternehmensdienstleister.⁴⁹

⁴⁸ vgl. Meffert / Bruhn (2006), S. 12.

⁴⁹ vgl. Trefz / Büttgen (2007), S. 26.

Letztere wurden 1961 durch Jean Gottmann in einem eigenen Sektor definiert, gemeinsam mit den „Tätigkeiten aus dem Bereich des tertiären Sektors, die besonders hohe intellektuelle Ansprüche stellen und ausgeprägte Verantwortungsbereitschaft erfordern.“⁵⁰ Dieser Bereich wurde als sogenannter Quartär- oder Informationssektor bezeichnet, zu dem heute auch Wirtschaftsbereiche wie Wissen, Kommunikation und Informationstechnologie sowie das High Tech-Gewerbe angehören.⁵¹ Diese Einteilung hat sich zwar bislang nicht in allen Literaturen durchgesetzt, doch sollte der Sektor gerade mit Blick auf die Zukunft nicht aus den Augen gelassen werden. Abb. 6 veranschaulicht daher, dass der Betrachtungsbereich dieser Thesis, nämlich die IT-Branche, in einem Bereich zwischen den beiden Sektoren anzusiedeln ist.



Abb. 6: Einordnung der IT-Branche innerhalb der Wirtschaftssektoren
(Quelle: Eigene Darstellung)

⁵⁰ Gottmann (2012), S. 776.

⁵¹ vgl. Weiland (2012), S.230.

Da nun eben der IT-Bereich im Folgenden eine große Rolle spielt, wird dessen Entwicklung und Inhalt hier näher ausgeführt. Zunächst werden IT-Dienstleister als Unternehmen definiert, deren Leistung auf dem Einsatz von Informationstechnologien beruht, die innerhalb des Nutzungsprozesses die Geschäftsprozesse der Konsumenten unterstützt. Außerdem setzt sich der Bereich der IT-Dienstleistungen aus einer Vielzahl an Leistungen zusammen. Hierzu zählt IT-Consulting, wie zum Beispiel die Planung von IT-Systemen, Technologieauswahl, IT-Training und -Schulungen oder Outsourcing Services, bei denen Bereiche wie die Bearbeitung der Website, die Datenanlage und -pflege oder die Bereitstellung von Speicherplatz außerhalb des Unternehmens angeboten werden.⁵²

Seit Jahren besteht für den Sektor der IT-Dienstleistungen eine positive Erwartung, da dieser Bereich nach den wirtschaftlich schweren Jahren Anfang 2000 und der Wirtschaftskrise 2008 einen enormen Boom erfährt. So stiegen die Geschäftsabsichten in Deutschland seit Herbst 2009 auf einen Saldo von über 43 Prozent. Mehr als 50 Prozent der IT-Dienstleister blicken laut einer Umfrage des DIHK positiv in die Zukunft und bewerten die derzeitige Situation als so gut wie seit vier Geschäftsjahren nicht mehr.⁵³ In der Betrachtung des gesamten Dienstleistungssektors liegt die Branche der IT-Dienstleistungen damit auf dem dritten Rang, knapp hinter der Kreditwirtschaft und der Versicherungswirtschaft. Laut Aussagen zur Veränderung der Geschäftslage werden die IT-Dienstleister sogar am positivsten bewertet.⁵⁴ Auch in den Bewertungsbereichen Beschäftigung und Investitionsplanungen ist ein deutlicher Anstieg und eine Positionierung in der Spitzengruppe der Dienstleistungsbranchen zu verzeichnen.⁵⁵

Insgesamt wird das Gewerbe der IT-Dienstleistungen also zu einer Boom-Branche gezählt, die großen Anteil an der Entwicklung des ohnehin konjunkturstarken Dienstleistungssektors hat, langfristige Erfolgchancen bietet und Arbeitsplätze schafft.

⁵² vgl. Gerth (2011), S. 111.

⁵³ vgl. DIHK (2011), S. 4.

⁵⁴ vgl. DIHK (2011), S. 3.

⁵⁵ vgl. DIHK (2011), S. 28.

2.3 Definition einer Dienstleistungsmarke

Vor allem durch den enormen Aufschwung des Dienstleistungssektors in den letzten Jahren und Jahrzehnten ist es für Unternehmen in der Branche immer schwieriger geworden, den Anforderungen des Wettbewerbs und der Kunden Stand zu halten. Es wurden deshalb zur Markenbildung unter Verwendung der branchenüblichen Methoden des Marketingmix Grundlagen gebildet, um die angebotenen Leistungen in der Vorstellung und den Bedürfnissen der Kundengruppen zu fixieren.⁵⁶

Neben den spezifischen Merkmalen einer Dienstleistung spielt hierbei zunächst eine Einordnung der Leistung in den tertiären Bereich eine Rolle, wodurch die Zugehörigkeit zur Dienstleistungsbranche definiert ist. Diese Einordnung erfolgt anhand der amtlichen Statistik, die beispielsweise nach Bereichen wie Handel, Gastgewerbe oder Kredit- und Versicherungsgewerbe unterscheidet. Sollte eine genaue Zuordnung nicht möglich sein, kann in Form der Negativdefinition differenziert werden, bei der es sich um eine Art Ausschlussverfahren handelt, welches besagt, in welchen Sektor die betroffene Leistung nicht gehört.⁵⁷

Darüber hinaus wird im Markengesetz bei der Betrachtung von Marken nicht zwischen solchen aus dem Bereich der Sachleistungen und dem Bereich der Dienstleistungen unterschieden. Stattdessen wurde in der Klassifikation von Nizza eine Markenklassifizierung vorgenommen, bei der die Marken aus dem Bereich der Dienstleistungen in den Klassen 35 bis 45 eingeordnet werden.⁵⁸ Innerhalb dieser Klassifizierung werden beispielsweise Dienstleistungen wie Werbung, Geschäftsführung, Unternehmensverwaltung und Büroarbeiten in der Klasse 35 zusammengefasst. Wissenschaftliche und technologische Dienstleistungen, industrielle Analyse- und Forschungsarbeiten sowie Branchen, die mit dem Entwurf und der Entwicklung von Hard- und Software für Computer beschäftigt sind, werden zur Dienstleistungsklasse 42 gezählt.⁵⁹

⁵⁶ vgl. Bruhn / Stauss (2008), S. 5.

⁵⁷ vgl. Burr / Stephan (2006), S. 18.

⁵⁸ vgl. Nitsch (2012), S. 258.

⁵⁹ vgl. Deutsches Patent- und Markenamt (2013)

<http://www.dpma.de/docs/service/klassifikationen/nizza/nizza10->

2013anleitunganmerkungenklassenuebersicht.pdf (Datum des Zugriffs: 13.01.213).

Somit definiert sich eine Dienstleistungsmarke als die Vorstellung von einer Leistung mit hoher Intangibilität und Kundenintegration, welche von einem Dienstleistungsanbieter erbracht wird, der laut Definition zum tertiären Sektor gehört und in den Dienstleistungsklassen des Markenrechts laut der Klassifizierung von Nizza aufgeführt wird.

2.4 Vor- und Nachteile einer Dienstleistungsmarke

Durch die Vielzahl an Literatur zum Thema Marken und Markenführung wurde der Begriff vom Nutzen einer Marke geprägt. Da die Grundlagen einer Dienstleistungsmarke auf denen der Marke beruhen, kann man Vorteile, also den Nutzen, und Nachteile ableiten. Im Markenverständnis wie auch beim Bezug auf Dienstleistungsmarken wird nach dem Nutzen für den Konsumenten und dem Nutzen für den Hersteller differenziert. Beim Nutzen für den Konsumenten, also in diesem Fall des Dienstleistungsempfängers, werden weiterhin diverse Funktionen des Nutzens dargestellt. Hierzu gehören die Orientierungsfunktion, Identifikationsfunktion, Informationsfunktion, Entlastungsfunktion, Vertrauensfunktion und die symbolische Funktion.⁶⁰ Aus der Betrachtungsweise der Dienstleistungserbringer bieten sich durch die Einführung von Dienstleistungsmarken Vorteile wie Präferenzbildung, die Absatzförderungsfunktion, die Stabilisierungsfunktion, das Wachstumspotential, der preispolitische Spielraum und die Wertsteigerung des Unternehmens.⁶¹

Mit dem Begriff Orientierungsfunktion bezeichnet man den Vorteil, dass Dienstleistungsmarken anhand ihrer Werbung, des Logos oder spezieller beworbener Eigenschaften einen hohen Wiedererkennungswert haben. Dieser führt zu einer Zeitersparnis für den Kunden und ist durch die Intangibilität der Dienstleistung auch ein enormer Wettbewerbsvorteil für den Dienstleistungserbringer.⁶²

So wird beispielsweise das Logo einer beworbenen und im Wettbewerb bekannten Dienstleistungsmarke wie die der Sparkasse jederzeit wiedererkannt und auch in unübersichtlichen Städten gefunden, wodurch sich einer hoher Präferenzgrad entsteht. Dies verdeutlicht Abb. 7, die den Sparkassenturm der Stadtparkasse in Gladbeck zeigt, dessen Logo auch aus einiger Entfernung noch zu sehen ist.

⁶⁰ vgl. Kert (2010), S. 4.

⁶¹ vgl. Kert (2010), S. 5.

⁶² vgl. Schleusener (2002), S. 267f.



*Abb. 7: Sparkassenturm der Stadtsparkasse Gladbeck
(Quelle: Wolfgang Kariger (2008): Sparkassenturm Gladbeck, <http://www.panoramio.com/photo/14513247>,
Datum des Zugriffs: 10.01.2013)*

Entlastungsfunktion bezeichnet den Nutzen für den Dienstleistungsnachfrager per se, da Vorteile wie Zeitersparnis oder Erleichterung des Einkaufs eng mit dem Ausdruck verbunden sind. Durch die im Dienstleistungsmarketing erarbeiteten und definierten Merkmale der Dienstleistung, wie Qualität oder dauerhafte Lieferfähigkeit, weckt die Dienstleistungsmarke ein Bedürfnis beim Kunden. So wird ein Konsument auf der Suche nach einer qualitativ hochwertigen Leistung beispielsweise die Dienstleistungsmarke wählen, da ihm bei dieser die Eigenschaft sicher scheint.⁶³ Hierfür bietet die internationale Hotelgruppe Kempinski ein gutes Beispiel, da Dienstleistungen wie Übernachtung, Gästeservice oder hotelinterne Gastronomie durch die Positionierung im Luxussegment als qualitativ hochwertig definiert werden.

⁶³ vgl. Kohrt (2002), S. 27.

Der Nutzen durch die Identifikationsfunktion besteht darin, dass sich Konsumenten persönlich mit der Dienstleistung identifizieren und so wiederum ein Bedürfnis geweckt wird.⁶⁴ Gleichzeitig hat der Dienstleistungserbringer die Möglichkeit, sich vom Wettbewerb zu differenzieren und eine Präferenz für die Dienstleistungsmarke zu schaffen. Dies beschreibt aus Unternehmenssicht die Präferenzbildung. Als Beispiel kann man hier wiederum die Hotelgruppe Kempinski nennen, deren Name und Logo das unweigerliche Image von Luxus und Prominenz mit sich bringt. Die angesprochene Zielgruppe identifiziert sich mit diesem Image und hat das Bedürfnis, die Dienstleistung der Hotelgruppe in Anspruch zu nehmen. Ähnlich verhält es sich mit der symbolischen Funktion, bei welcher der Nachfrager Identitätsmerkmale einer Dienstleistungsmarke auf sich selbst überträgt und damit Ansehen und persönliches Wohlbefinden steigert.⁶⁵ Diese Zielgruppen definieren sich vor allem durch eine anhaltend geringe Preissensibilität, da sie die Leistungen unabhängig vom Preis in Anspruch nehmen werden.



*Abb. 8: Fotoshooting mit Luxus-Sportwagenvor Kempinski-Hotel
(Quelle: Kempinski Hotel Bahía (2013): RaceChip Calendar Shooting, <http://de.kempinski-marbella.com/kempinski-hotel/kalendershooting-2013-von-racechip/>, Datum des Zugriffs: 18.01.2013)*

Durch Nutzung des Motivs von Abb. 8 wird die Identifikationsfunktion auf der Website der Hotelgruppe Kempinski dargestellt. Deren Luxushotel in Bahía/Marbella wurde für ein Fotoshooting mit hochwertigen Sportwagen genutzt, wodurch wieder das Image von Luxus und Extravaganz auf die Dienstleistungen des Unternehmens Kempinski übertragen wird.

⁶⁴ vgl. Ludewig (2006), S. 187.

⁶⁵ vgl. Schleusener (2002), S. 267f.

Durch die Definition einer Dienstleistungsmarke, seiner dargestellten Eigenschaften und gewonnene Erfahrungswerte in Verbindung mit der Dienstleistung bringt die Vertrauensfunktion den Nutzen der Risikominimierung mit sich. Kunden bauen dieses Vertrauen durch optimalen Service und eine hohe Qualitätsbeständigkeit auf, die über eine Dienstleistungsmarke auch auf das herstellende Unternehmen projiziert wird. Dadurch werden Nachfrage und Verhandlungsposition gesteigert, was aus Sicht des Dienstleistungserbringers eine Absatzförderungsfunktion beinhaltet.⁶⁶ Langfristig wird damit eine Stabilisierungsfunktion erreicht, da die eigene Marktposition gegenüber Veränderungen am Markt und im Wettbewerb durch das geschaffene Vertrauen vom Konsumenten gesichert wird. Dadurch werden auch zusätzliche Planungssicherheit und Absatzsteigerungen ermöglicht, sowie der Ausbau der Marktposition.

Unter der Informationsfunktion wird die Gruppierung von Informationen über die Dienstleistung bezeichnet. Dabei werden anhand von Testurteilen, Slogans oder Logo-zusätzen Eigenschaften der Dienstleistung beschrieben und wettbewerbswirksam dargestellt.⁶⁷ Wie in Abb. 9 zu sehen ist, unterstützt beispielsweise die Firma Lufthansa ihre Dienstleistungsmarke auf klassischen Kommunikationsmitteln mit dem Slogan „There is no better way to fly“ (Es gibt keine bessere Art zu fliegen). Dadurch soll dem Kunden verdeutlicht werden, dass die Lufthansa mit ihrem Leistungsangebot einen optimalen Reisekomfort und die perfekte Reisemöglichkeit bietet.



Abb. 9: Informationsfunktion des Slogans der Dienstleistungsmarke Lufthansa
(Quelle: Durant (2013): Vielfalt für Vielflieger, <http://idw-online.de/pages/de/news149882>, Datum des Zugriffs: 19.01.2013)

⁶⁶ vgl. Kohrt (2002), S. 28.

⁶⁷ vgl. Elste (2009), S. 35f.

Über den Aufbau einer Dienstleistungsmarke bietet sich sowohl für den Konsumenten, als auch für den Dienstleistungserbringer eine ganze Reihe an Vorteilen. Parallel dazu liefert die Praxis aber auch Risiken, die durch eine Dienstleistungsmarke entstehen. Das größte Risiko bei der Nutzung einer Dienstleistungsmarke ist der Verlust des Kundenvertrauens.⁶⁸ Dieses Risiko wird vor allem durch Schwankungen in der Qualität der Dienstleistungsmarke gestärkt, da Qualitätsmerkmale bei Dienstleistungen Differenzierungsmöglichkeit sind und die Leistung greifbar machen.

Dieses Risiko bringt den Wettbewerb in eine Position, dass er aus dem engen Kundenbezug, der weitreichende Kommunikation und der Optimierung der Erstellungsprozesse profitieren kann, denn diese schaffen Transparenz. Dargelegtes Wissen oder mangelhaft dargestelltes Differenzierungspotential haben einen weiteren Anteil daran.⁶⁹ Andererseits ist ein weiteres Risiko für die Führung einer Dienstleistungsmarke die mangelnde Einbeziehung des Konsumenten,⁷⁰ die permanent vorangetrieben und entwickelt werden muss, um den Kunden langfristig ans Unternehmen zu binden und im Wettbewerb bestehen zu können.

Gerade der Zeitaufwand und die Kosten schrecken Dienstleistungsunternehmen immer noch von der Einführung und Pflege einer Dienstleistungsmarke ab.⁷¹ Mit aufwändigen Konzeptionen sowie Recherche- und Analysemaßnahmen entsteht bei der Entwicklung einer Dienstleistungsmarke ein hoher zeitlicher Aufwand. Zusätzlich besteht die Schwierigkeit, dass eine gewisse Zeit für die Marktdurchdringung und den Aufbau einer Brand Community,⁷² benötigt wird. Für diesen Aufwand wird ein durchdachtes internes und externes Kommunikationsmodell benötigt, wodurch wieder Kosten entstehen. Dazu kommen weitere Marketingmaßnahmen wie Marktanalysen oder Verbrauchermfragen in Bezug auf die Dienstleistungsmarke, um diese langfristig erfolgreich zu halten. Die langfristige Beziehung zwischen dem Konsumenten und dem Unternehmen über den Kundenkontakt des Mitarbeiters ist ebenfalls kosten- und zeitintensiv, da Fortbildungen und Trainings hohe Kostenträger, aber gleichzeitig unverzichtbar sind.⁷³

⁶⁸ vgl. Hoffmann (2012), S. 215.

⁶⁹ vgl. Täubner (2011) in Brandeins Online:
<http://www.brandeins.de/magazin/transparenz/kampf-der-betonkoepfe.html> (Datum des Zugriffs: 18.01.2013).

⁷⁰ vgl. Pförsch / Müller (2006), S. 37.

⁷¹ vgl. Wurzer / Reinhardt (2009), S. 249f.

⁷² Brand Community ist in diesem Zusammenhang als eine Art Fan-Gemeinde mit regelmäßiger Kaufwiederholung gemeint

⁷³ vgl. Kaminske (2008), S. 13.

3 Markenmanagement

Das Markenmanagement umfasst die Handlungsfelder, durch die die Ziele einer Marke erreicht werden. Die Zieldefinition leitet sich dabei von den übergeordneten Unternehmenszielen, zum Beispiel Existenzsicherung, Wachstumssteigerung oder Liquiditätssicherung, ab. Es handelt sich demnach um einen Bestandteil der Unternehmensführung,⁷⁴ da die Identität des Unternehmens oder der Marke vom Dienstleistungsersteller zum Konsumenten transportiert werden muss. Ebenso transportiert das Markenmanagement die gewünschten Merkmale des Unternehmens oder der Marken, welche in der Vorstellung des Leistungsempfängers als Brand Image manifestiert werden sollen.⁷⁵ Daraus resultieren die Ziele des Markenmanagement, zu denen wie erwähnt die Schaffung eines klaren Images und einer Markenidentität gehören.⁷⁶ Ebenso werden der Aufbau und die Steigerung des Markenwertes sowie der in Kapitel 2.4 (Vorteile und Nachteile einer Dienstleistungsmarke) beschriebene Nutzen einer Dienstleistungsmarke, zum Beispiel Vertrauensbildung, Kundenloyalität oder Wiedererkennung, zu den Zielen des Markenmanagements gezählt. Weiterhin verhilft ein durchdachtes Markenmanagement dazu, das Leistungsrepertoire eines Unternehmens in Form von Marken darzustellen und sich durch Markenvorteile und Differenzierungsmerkmale deutlich vom Wettbewerb abzugrenzen.⁷⁷

Diese Abgrenzung wird durch den Prozess des Markenaufbaus ermöglicht, durch den Differenzierungspotentiale und Inhalt der Marke abgestimmt werden.⁷⁸ Folgend entsteht der Prozess der Markenführung, der die interne und externe Kommunikation umfasst, beispielsweise durch Instrumente wie Public Relations oder traditionelle und innovative Werbemaßnahmen.⁷⁹ Innerhalb dieses Prozesses ist wiederum der Aufbau einer Brand Identity und eines Brand Images von großer Importanz.

⁷⁴ vgl. Meffert / Burmann / Koers (2005), S. 8.

⁷⁵ vgl. DGFP e.V. (2012), S. 14.

⁷⁶ vgl. Kaufmann (2006) in Manager Magazin Online:
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/mittelstand/0,2828,445252-2,00.html> (Datum des Zugriffs: 18.01.2013).

⁷⁷ vgl. Halek (2009), S. 50.

⁷⁸ vgl. Hofbauer / Schmidt (2007), S. 128.

⁷⁹ vgl. Meffert / Burmann / Koers (2005), S. 9.

3.1 Abgrenzung zwischen Brand Identity und Brand Image

Unter einer Brand Identity versteht man den deutschen Begriff der Markenidentität. Damit wird seit Mitte der 90er Jahre der Ansatzpunkt für den Aufbau einer intakten Marke bezeichnet.⁸⁰ Man beschreibt dies als Selbstverständnis einer Marke, dessen spezifische Merkmale jederzeit identisch sind, deshalb den Charakter der Marke nachhaltig beeinflussen und so als Abgrenzungsmaßnahme zum Wettbewerb wirken.⁸¹

Diese wesentlichen Merkmale definieren die Marke zunächst nach innen, beispielsweise gegenüber Mitarbeitern, Verkäufern oder Partnerunternehmen, um die Kommunikation vom Mitarbeiter zu den gewünschten Zielgruppen im Sinne der Marke zu ermöglichen.⁸² Deshalb wird die Markenidentität laut Schlagentweith als „Eigenwahrnehmung einer Marke aus Sicht des Unternehmens verstanden“.⁸³ Identifizieren sich die Mitarbeiter mit dieser Wahrnehmung, ist eine positive Kommunikation bis hin zu einer persönlichen Empfehlung in Bezug auf das Unternehmen oder dessen Erzeugnissen vom Mitarbeiter gegenüber dem Kunden äußerst wahrscheinlich.

Eine allgemein anerkannte Definition wurde bisher allerdings nicht entwickelt, weshalb auch eine Interpretation nach der sprachlichen Zusammensetzung des Wortes möglich ist. Nach dem modernen Sprachverständnis erklärt sich der Begriff Markenidentität zunächst beim Wortteil Identität aus dem lateinischen Wortteil „idem“, der „dasselbe“ bedeutet.⁸⁴ Daher wurde Identität mit „völlige Gleichheit“ oder „Wesenseinheit“ übersetzt. Eine Markenidentität beschreibt also die Wesenseinheit innerhalb einer Marke, deren Grundmerkmale im Zeitverlauf identisch bleiben und immer wieder erkannt werden. Über diese Definitionsansätze gelangt die Literatur zum Begriff der identitätsorientierten Markenführung, welche die Führung einer Marke an deren Identität ausrichtet. Darin werden eine klare Definition, ein Verständnis über den Gegenstand und eine persönliche Identifikation mit dieser als Grundlagen bezeichnet.⁸⁵

⁸⁰ vgl. Meffert / Burmann / Koers (2005), S. 36.

⁸¹ vgl. Kert (2010), S. 13.

⁸² vgl. Binckebank (2006), S. 6.

⁸³ Schlagentweith (2008), S. 36.

⁸⁴ Duden Online (2013):

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Identitaet> (Datum des Zugriffs: 16.01.2013).

⁸⁵ vgl. Meffert / Burmann / Koers (2005), S. 43.

Während die Markenidentität als Selbstverständnis und Identifikation nach innen verstanden wird, deren Kommunikation in Richtung Mitarbeiter und Partnern gerichtet ist, beschreibt das Brand Image den Bezugspunkt des Konsumenten zur Leistung, also eine klare Vorstellung von einer Marke.⁸⁶ Guzmán, Montana und Sierra sprechen im Zusammenhang mit dem deutschen Wort Markenimage davon, dass eine erfolgreiche Marke „einen zentralen und festen Platz im Bewusstsein des Konsumenten einnimmt.“⁸⁷

Für die Entwicklung dieses Markenbildes, das gleichzeitig mit Erfahrung und Gefühlen verknüpft wird, ist eine ganze Reihe an Faktoren nötig. Dazu gehört zunächst die Markenbekanntheit, welche zur Wiedererkennung und zur Erinnerung bei Kaufentscheidungen führt.⁸⁸ Weiterer Faktoren sind die Markenmerkmale und das Markenvertrauen, wobei der Faktor in hohem Maße vom Konsumenten abhängt. Das Vertrauen kann dem Kunden lediglich durch anhaltende Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und ein systematisches Qualitätsmanagement nahe gelegt werden.⁸⁹

Im Gegensatz zur Markenidentität muss festgehalten werden, dass sich die Ergebnisse eines imageorientierten Markenmanagements zeitversetzt und über einen gewissen Zeitraum entwickeln.⁹⁰ Während die Mitarbeiter mit dem Identifikationskonzept täglich konfrontiert werden, hat der Konsument die Möglichkeit, der Imagebildung durch eine Marke oder ein Unternehmen zu entfliehen. Grundbestandteil der wichtigsten Maßnahmen im imageorientierten Markenmanagement ist deshalb eine permanente Wiederholung und Allgegenwart, damit der Konsument permanent mit der Marke in Kontakt kommt und emotional von ihr tangiert wird. In der Literatur wird dafür häufig der Begriff der Überbetonung genutzt. Innerhalb dieser Überbetonung werden Kompetenz, Stärken und Schwächen jedoch außer Acht gelassen.⁹¹

⁸⁶ vgl. Trommsdorff (2009), S. 168f.

⁸⁷ Guzmán / Montana / Sierra (2006), S. 354.

⁸⁸ vgl. Möll (2007), S. 31.

⁸⁹ vgl. Weber (2009), S. 51.

⁹⁰ vgl. Burmann / Feddersen (2007), S. 3.

⁹¹ vgl. Hofbauer / Schmidt (2007), S. 26f.

Ein positiv umgesetztes Markenimage liefert auf der einen Seite unternehmenswirksame Ergebnisse, wie eine Differenzierung vom Wettbewerb oder eine langfristige Kundenbindung, ist allerdings durch seine Komplexität noch nicht in einer allgemein gültigen Definition manifestiert.⁹² Dadurch gibt es nur wenige durchgängig belegte Richtlinien oder Verhaltensanweisungen, was eine Generierung des Images zunächst schwierig macht.

Der Zusammenhang zwischen Brand Identity (Markenidentität) und Brand Image (Markenimage) wird in Abb. 10 nochmals dargestellt. Dabei wird verdeutlicht, dass durch ein Selbstbild eine Positionierung abgegeben wird, das sogenannte Markenversprechen. Vom Fremdbild einer Marke wird dagegen durch ein Markenerlebnis oder sonstige Erfahrungen in Bezug mit der Marke ein Feedback abgegeben.⁹³ Dieses kann sowohl positiv als auch negativ sein, was die Entwicklung der Marke steigert beziehungsweise hemmt.

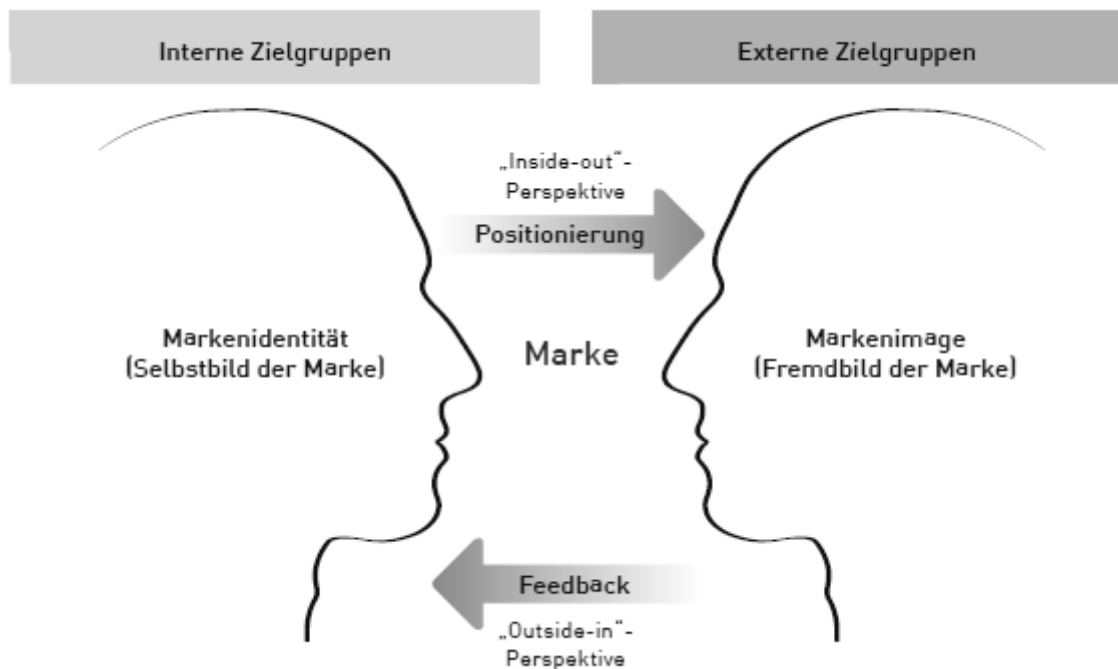


Abb. 10: Zusammenhang zwischen Markenidentität und Markenimage
(Quelle: vgl. Meffert / Burmann / Koers (2005), S. 52)

⁹² vgl. Hartwig (2010), S. 6.

⁹³ vgl. Burmann / Wenske (2005), S. 4.

3.2 Aufbau einer Brand Identity

Für den Aufbau einer Brand Identity ist die Nutzung von sechs Bestandteilen, den Grundkomponenten der Brand Identity notwendig. Diese Bestandteile sind Herkunft, Kompetenz, Kernleistung, Vision, Werte und Persönlichkeit einer Marke.⁹⁴

Unter der Herkunft der Marke versteht das Fundament der Markenidentität, da hiermit auch der Herkunftsbezug des Unternehmens und seiner Mitarbeiter sowie seine Historie verbunden wird.⁹⁵ Sie umfasst die regionale, kulturelle und institutionelle Herkunft und kann am Beispiel der Marke Münchner Oktoberfest verdeutlicht werden. Alle drei Herkunftsdimensionen werden, wie in Abb. 11 ersichtlich, bei einem Event im Hacker Festzelt der Brauerei Hacker-Pschorr in Form von bayerischer Tracht (regional), kulturellem Rahmenprogramm (kulturell) und dem Slogan „Himmel der Bayern“ (institutionell) repräsentiert.



Abb. 11: Herkunftsdimensionen des Oktoberfestes in München
(Quelle: Blog zum Oktoberfest München(2010): Brauereien, <http://oktoberfest-muenchen-de.blogspot.de/p/brauereien.html>, Datum des Zugriffs: 19.01.2013)

⁹⁴ vgl. Burmann / Wenske (2005), S. 6.

⁹⁵ vgl. Burmann / Feddersen (2007), S. 16.

Die Kompetenz einer Marke stellt einen Wettbewerbsvorteil dar und sichert diesen. Es sind Aussagen über die Fähigkeiten des Unternehmens, sowie die Ressourcennutzung und Lieferfähigkeit in der Kompetenz enthalten. Darauf baut die Kernleistung der Marke auf, welche die Nutzbarkeit für die Zielgruppe verdeutlicht. Es resultieren daraus die Ausstattung, Form und Zusatzangebote der Produkt- beziehungsweise Dienstleistungsmarke.⁹⁶

Als Gestaltungsfunktion der Markenidentität definiert sich die Markenvision. Diese gibt den zukünftigen Weg, also die Entwicklungsrichtung der Marke an. Dadurch hat die Vision einer Marke beispielsweise auch Anteil an der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter sowie des internen Verhaltens.⁹⁷ Das Interesse der externen Zielgruppe wird hingegen über den Markenwert geweckt, der die wichtigen emotionalen Charakteristiken der Marke und die Wünsche der Konsumenten verbindet. Hierzu zählt auch der Nutzen der Marke, welcher im Fremdbild einer Marke eine tragende Rolle spielt.

Die Persönlichkeit einer Marke hat ebenfalls großen Anteil am Fremdbild, also dem Image einer Marke. So reagiert die angesprochene Zielgruppe auf die kommunizierten Aussagen des Markenmanagements und baut dadurch eine Beziehung zur Marke auf. Dazu gehört natürlich auch die Art und Weise der Kommunikation, sowohl die non-verbale als auch die verbale.⁹⁸ Die Kommunikation richtet sich auf die Konsistenz, die Ganzheitlichkeit, die Stabilität, die Wiedererkennbarkeit und die charakteristischen Eigenschaften der Marke.⁹⁹ Aus dieser Markendarstellung entwickelt sich die Persönlichkeit einer Marke und wird für die Zielgruppe nutzbar und überhaupt erst interessant. Beispielhaft für diese Kommunikation ist die Marke Red Bull, die einerseits mit Karikaturen und amüsanten Textierungen ihre junge Zielgruppe anspricht, diese andererseits aber mit einer Vielzahl adrenalingepprägter Events greifbar macht.¹⁰⁰

⁹⁶ vgl. Meffert / Burmann / Koers (2005), S. 79.

⁹⁷ vgl. Jähnig (2009); S. 20.

⁹⁸ vgl. Burmann / Wenske (2005), S. 8.

⁹⁹ vgl. Schlagentweith (2008), S. 40.

¹⁰⁰ vgl. Brinkbäumer et al. (2010) in Spiegel Online:

<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-75261517.html> (Datum des Zugriffs: 19.01.2013).

Abb. 12 zeigt ein Bild des Red Bull – Events „Red Bull Flugtag“ in Mainz, bei dem Kandidaten mit selbstgebauten Flugmaschinen über eine Rampe in ein Hafenbecken springen. Dabei waren im ganzen Bereich des Hafens Kommunikationsinstrumente von Red Bull platziert, beispielsweise mit Plakatwänden, Promotionsstände und Bildschirmen, auf denen die bekannten Karikaturen der TV – Werbung gezeigt wurden. Bei der gleichen Veranstaltung in Wien wurden neuartige QRmovies¹⁰¹ gezeigt, durch die ein Stream von der Berichterstattung zum Event und dem Backstage - Bereich auf das Nutzerhandy geladen werden konnte.¹⁰² Dadurch kamen Zuschauer und Passanten persönlichkeitswirksam in Kontakt mit dem Event und der modernen Marke Red Bull.



*Abb. 12: Red Bull Flugtag mit persönlichkeitswirksamer Kommunikation
(Quelle: Red Bull (2012): 7. Red Bull Flugtag in Mainz2012,
http://www.redbull.com/cs/Satellite/de_DE/Gallery/Red-Bull-Flugtag-Mainz-Die-Teams-Teil-2-021243217202600#/image-16, Datum des Zugriffs: 19.01.2013)*

Mit einer Integration aller sechs Faktoren wird eine erfolgreiche Brand Identity aufgebaut, die von der internen auf die externe Zielgruppe transportiert wird und von dieser verstanden und kognitiv verarbeitet werden kann.

¹⁰¹ Als QRmovies bezeichnet man Filme, Werbespots oder Livestreams, die über das Scannen eines QR-Codes auf ein Mobiltelefon geladen werden. Diese QRmovies sind Teil der sogenannten Bewegtbild-Kommunikation und werden auf digitalen Werbeflächen und in der TV-Werbung genutzt.

¹⁰² Mattgey (2012) in Lead Digital:
http://www.lead-digital.de/start/mobile/premiere_fuer_qrmovie_am_red_bull_flugtag (Datum des Zugriffs: 19.01.2013).

3.3 Aufbau eines Brand Image

Wie bereits beim Aufbau einer Brand Identity geschildert, haben die Persönlichkeit einer Marke sowie die Markenvision neben den Bestandteilen an der Markenidentität auch starken Anteil am Aufbau eines Brand Image. Die restlichen Faktoren einer Markenidentität haben natürlich, durch die Verbindung von internen zu externen Zielgruppen, auch Verknüpfungspunkte zum Markenimage, jedoch sind Markenpersönlichkeit und Markenvision hervor zu heben.¹⁰³

Für den Aufbau eines Markenimages sind weitere Merkmale wichtig. In erster Linie spielen Markenassoziationen eine große Rolle. Dies sind Vorstellungen des Konsumenten in Bezug auf produktbezogene und emotionale Merkmale, aber auch auf den Nutzen der Marke und die Einstellung dazu, die kognitiv untrennbar mit der entsprechenden Marke verbunden sind.¹⁰⁴ Je stärker und je besser im Gedächtnis verankert, umso höher ist der Grad des Markenimages.

In Bezug auf die Dienstleistungsmarke eines Frisörs spricht man beispielsweise bei der Assoziation eines attraktiven Haarschnittes von produktbezogenen Eigenschaften. Die angenehme Atmosphäre ist wiederum eine Assoziation von emotionalen Merkmalen. Der Nutzen der Dienstleistungsmarke ist in diesem Fall das tolle Aussehen der frisierten Person, während die Einstellung zur Marke beispielsweise durch die Inanspruchnahme der Frisördienstleistungen innerhalb seiner gesellschaftlichen Umgebung beeinflusst wird.¹⁰⁵ Kaufen viele Personen innerhalb seiner Umgebung die Marke, ist die Einstellung dazu eher positiv. Gibt es beispielsweise durch die Medien ein schlechtes Feedback, ist die Einstellung eher negativ.

Um diese Merkmale innerhalb der externen Zielgruppe zu positionieren, braucht es zunächst die Schaffung einer Markenbekanntheit beziehungsweise Positionierung der Marke, beispielsweise in Form von Promotion- oder Sponsoring-Aktivitäten.¹⁰⁶ Folgend werden die Merkmale der Marke kommuniziert, was den Bereich und die Maßnahmen der Kommunikationspolitik beinhaltet.¹⁰⁷ Ständige Wiederholung der Aussagen positioniert das Image bei der Zielgruppe, welches durch ein entsprechendes Qualitätsmanagement innerhalb des Produktes oder der Dienstleistung erhalten werden muss.

¹⁰³ vgl. Mäder (2005), S.7.

¹⁰⁴ vgl. Haedrich / Tomczak / Kaetzke (2003), S. 162.

¹⁰⁵ vgl. Kroeber-Riel / Weinberg / Gröppel-Klein (2011), S. 223.

¹⁰⁶ vgl. Meyer (2010), S. 203.

¹⁰⁷ vgl. Bauer / Huber / Heß (2007), S.8.

4 Marken- und Qualitätspolitik bei Dienstleistungsmarken

Bereits vielfach wurde im Laufe dieser Arbeit festgestellt, dass in der Branche der Dienstleistungsunternehmen die Qualität der Dienstleistung beziehungsweise die einer Dienstleistungsmarke für den Kunden und die internen Zielgruppen im Mittelpunkt stehen. Aus diesem Grund wachsen sowohl die Qualitätsansprüche, als auch das Interesse der Kunden an einem qualitativ hochwertigen Qualitätsimage.¹⁰⁸

Es wird somit immer wichtiger, Qualitäts- und Markenpolitik zu verbinden, damit schon im Aufbau sowie in der Führung einer Marke auf eine nachhaltige Dienstleistungsqualität geachtet werden kann. Dies ist durch die Integration eines Qualitätsmanagements, kurz QM, in die Unternehmensstruktur möglich, durch welche die Tätigkeiten auf die Qualitätsziele abgestimmt werden.¹⁰⁹

In den folgenden Kapiteln wird betrachtet, wie sich innerhalb der Qualitäts- und Markenpolitik ein solches QM definiert, wie sich die Prozesse der Dienstleistungserfüllung standardisieren lassen und wie die Kundenzufriedenheit dadurch geschaffen und gemessen werden kann. Abschließend wird basierend darauf der Aufbau einer Kundenbindung sowie die Erzeugung von Kundenbegeisterung erläutert.

¹⁰⁸ vgl. Bruhn (2004), S. 2.

¹⁰⁹ vgl. Kaminske (2008), S.11.

4.1 Qualitätsmanagement in der Dienstleistungserfüllung

Für das QM innerhalb der Dienstleistungserfüllung sind vor allem die operativen Elemente wichtig. Es richtet sich prozessorientiert an den Zielen des QMs, und wird als Grundlage der Unternehmensführung gesehen.¹¹⁰

Dies verdeutlicht Abb. 13, worin die Ziele des QMs in Form der Kundenzufriedenheit, der Kundenbindung, des Qualitätsimages, des internen Qualitätsbewusstseins und der Effizienzsteigerung innerhalb der Dienstleistungsprozesse die Basis für die Marketingziele und die über allem stehenden Unternehmensziele bilden. Daraus resultiert, dass im Bereich der Dienstleistungsbranche einer positiven Unternehmensentwicklung in jedem Fall ein systematisch erarbeitetes und zielgerichtet umgesetztes QM zugrunde liegt.



Abb. 13: Ziele und Aufgaben des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen
(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Meffert / Bruhn (2009), S. 220.

¹¹⁰ vgl. Seghezzi / Fahrni / Herrmann (2007), S. 135.

Grundlage des QMs wiederum sind zunächst dessen Bausteine und das Konzept des Total Quality Managements, im Folgenden als TQM bezeichnet. Weiterhin werden eine ganzheitliche Managementphilosophie sowie die Modelle der Dienstleistungsqualität benötigt.¹¹¹

Bausteine des QMs bei Dienstleistungen sind die Umsetzung der Kundenanforderungen, die Managementidentifikation, die Nutzungsmöglichkeit einer qualifizierten Infrastruktur und Mitarbeiterqualifikation, die transparente Wertschöpfung der Dienstleistung, die Optimierung der Schnittstellen zwischen Mitarbeiter und Kunden sowie die Messung, Analyse und Verbesserung der Dienstleistungsqualität.¹¹²

Der Begriff TQM beschreibt eine umfassende Managementkonzeption zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch die Ernennung der Qualität als oberstes Unternehmensziel. Es werden zunächst alle an der Dienstleistung beteiligten Mitarbeiter, Zulieferer und Kunden mit in den Erstellungsprozess einbezogen (*Total*).¹¹³ Mit *Quality* ist die konstante Ausrichtung des Dienstleistungsprozesses an den Anforderungen der internen und externen Zielgruppen in Bezug auf die Dienstleistungsqualität gemeint, während das *Management* mit einer Führungsstrategie die Vorbildfunktion übernimmt und ständige Verbesserungen vorantreibt.¹¹⁴

Unter einer ganzheitlichen Managementphilosophie versteht man ein klares Statement der Unternehmensführung zu den Inhalten und Zielen der Qualitätspolitik. Dies bedeutet eine interne Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern, wodurch Motivation und Identifikation gesteigert werden.¹¹⁵ Dadurch kann auch dem Kunden eine Qualitätsstrategie verdeutlicht werden, womit wieder ein qualitätsrelevantes Image erzeugt wird.

¹¹¹ vgl. Ertl-Wagner / Steinbrucker / Wagner (2012), S. 46f.

¹¹² vgl. Fachverlag Spitta (2013):
http://www.spitta.de/fileadmin/tt_news/shop/pdf/V004012156/3_Bausteine_QM-Systems_Qualitaetsmanagement_zahntechnische_Labore_Spitta_Verlag.pdf
(Datum des Zugriffs: 20.01.2013).

¹¹³ vgl. Gabler (2010), S. 432.

¹¹⁴ vgl. Meffert / Bruhn (2006), S. 187.

¹¹⁵ vgl. Ruter (1998):
http://www.ruter.de/downloads/total_quality_management_februar_1998_.pdf
(Datum des Zugriffs: 20.01.2013).

Sogenannte Modelle der Dienstleistungsqualität gibt es zahlreiche. Sie beschreiben die Konsumentenwahrnehmung der Dienstleistungsqualität und wurden dazu entwickelt, diese messbar zu machen.¹¹⁶ Durch die branchenübergreifende Auslegung für den Bereich Dienstleistungen oder Dienstleistungsmarken sehr aussagekräftige Modelle sind aus der Unternehmenssicht das Modell des Benchmarking und mit Kundenbezug der SERVQUAL-Ansatz, weshalb diese Modelle in Kapitel 4.3.2. zur Messung der Kundenzufriedenheit genauer analysiert werden.

Die operative Gestaltung des QMs innerhalb der Dienstleistungserfüllung setzt sich aus vier Bestandteilen inklusive ihrer Instrumente zusammen. Diese sind die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätsprüfung und die Qualitätsmanagementdarlegung.¹¹⁷ Diese Bestandteile werden in der Literatur in einem Regelkreis zusammengefasst, dargestellt in Abb. 14, wodurch eine permanente Dynamik innerhalb der Prozesse erkennbar ist.



Abb. 14: Regelkreislauf des operativen Qualitätsmanagements
(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Pfeifer (2001), S.300f.)

¹¹⁶ vgl. Hoeth / Schwarz (2002), S. 17.

¹¹⁷ vgl. Meffert / Bruhn (2006), S. 221.

Zu den Instrumenten der Qualitätsplanung gehören die Ermittlung der Qualitätserwartung, beispielsweise durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, die Definition der resultierenden Qualitätsziele für das Unternehmen sowie die Planung von Umsetzungskonzepten.¹¹⁸

Für die Qualitätslenkung werden laut Meffert und Bruhn in erster Linie „vorbeugende, überwachende und korrigierende Tätigkeiten“¹¹⁹ als Instrumente gesehen, durch welche die Erwartungen aus den Ergebnissen der Qualitätsplanung erfüllt werden sollen. Diese Instrumente werden in mitarbeiterorientierte, kulturbezogene und organisationsbezogene Instrumente kategorisiert. Mitarbeiterbezogene Tätigkeiten sind beispielsweise Schulungen, die Einstellungen qualifizierter Mitarbeiter¹²⁰ oder interne Diskussionsrunden. Kulturbezogene Instrumente befassen sich mit der Unternehmenskultur und dem Verhältnis unter den Mitarbeitern, sind also unternehmensinterne Methoden. Diese sind jedoch äußerst langwierig und müssen mit hohem Engagement aus der Führungsetage kommuniziert werden.¹²¹ Von organisationsbezogenen Maßnahmen spricht man in Verbindung mit der Qualitätslenkung bei Tätigkeiten, die sich mit den Themen aufbau- und ablauforganisatorischer Strukturen befassen. Hauptbestandteil ist hier die Einrichtung einer Abteilung, die sich mit dem QM befasst, sowie die Einsetzung eines QM – Beauftragten. Mit einem Qualitätszirkel, bei dem es sich um eine Zusammenkunft ausgewählter Mitarbeiter handelt, deren Arbeitsbereich mit dem Bereich QM in irgendeiner Form in Kontakt kommt, können Irritationen vermieden oder Probleme gelöst werden.¹²²

Instrumente der Qualitätsprüfung sind Tätigkeiten, durch die festgestellt wird, inwiefern sich die definierten Qualitätsziele von den bisher erreichten Qualitätsstandards unterscheiden.¹²³ Intern betrachtet zählen hierzu beispielsweise Mitarbeiterbeobachtungen, Mitarbeiterbeurteilungen, Dienstaufsichtskontrollen und Qualitätsmessungen, bei denen die Diskrepanz zwischen Kunden- und Unternehmenssicht der Qualität verglichen wird.¹²⁴

¹¹⁸ vgl. Bruhn (2004), S. 196f.

¹¹⁹ Meffert / Bruhn (2006), S. 223.

¹²⁰ vgl. Göbl (2003), S. 123.

¹²¹ vgl. Müller (2011), S. 31f.

¹²² vgl. Rugor / Studzinski (2003), S. 30f.

¹²³ vgl. Heinrich / Lehner (2005), S. 147.

¹²⁴ vgl. Grünewald / Pagenkemper (2004), S. 18.

Zu den externen Maßnahmen der Qualitätsprüfung gehören alle Tätigkeiten, mit denen die Erwartungserfüllung aus Kundensicht überprüft wird. Hierzu werden Expertenbeobachtungen, Testkäufe oder Customer Satisfaction Tracking Systems¹²⁵ genutzt. Kundenbefragungen am POS werden für das Beschwerdemanagement genutzt, um vom Kunden festgestellte Defizite im Qualitätsbereich zu ermitteln.¹²⁶

Der Bereich der Qualitätsmanagementdarlegung beschreibt die Tätigkeiten, welche die zusammengefassten Ergebnisse des QMs darlegen. Dazu gehören unternehmensbezogene Handbücher, Qualitätsstatistiken sowie Zertifizierungen für diesen Bereich. Diese Ergebnisse können ihrerseits als interne und externe Kommunikationsmittel genutzt werden, beispielsweise um die eigene Kompetenz gegenüber Mitarbeitern oder Zielgruppen darzustellen.¹²⁷

Hierzu zeigt Abb. 15, wie die Qualitätsmanagementdarlegung bei dem Dienstleistungsunternehmen Donner & Partner als externes Kommunikationsmittel genutzt wird. Das Unternehmen verdeutlicht seine Kompetenz und verdeutlicht der Zielgruppe gleichfalls, dass ein hoher Anspruch an die eigene Dienstleistungsqualität besteht.

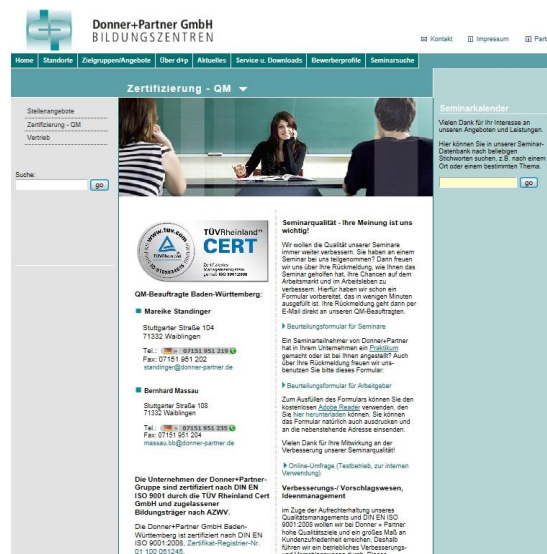


Abb. 15: Nutzung der Qualitätsmanagementdarlegung einer Bildungseinrichtung
(Quelle: Donner + Partner (2005):Zertifizierung – QM, <http://www.donner-partner.de/inhalt/ueberdp/zertifizierung---qm.html>, Datum des Zugriffs: 22.01.2013).

¹²⁵ Customer Satisfaction Tracking Systems bezeichnen kontinuierliche und wiederkehrende Kundenbefragungen, bei denen vom Kunden erkannte Qualitätsveränderungen durch Vergleichsdaten zwischen Abteilungen, Geschäftsstellen oder zeitlichen Abläufen erhoben werden.

¹²⁶ vgl. Bruhn (2004), S. 243f.

¹²⁷ vgl. Binner (2002), S. 51f.

4.2 Standardisierung der Dienstleistungserfüllung

Innerhalb der Branche der Dienstleistungsunternehmen verstärkt sich seit Jahren der Wettbewerb,¹²⁸ wodurch Preisflexibilität und Rentabilität immer mehr in den Fokus der Dienstleistungsersteller rücken. Dadurch entwickelte sich ein zunehmender Trend in Richtung der Standardisierung innerhalb der Dienstleistungserfüllung, die zu Kosten- und Zeitvorteilen führen.

Die beliebteste Umsetzung der Standardisierung erfolgt durch das Angebot von Modulen oder Leistungspaketen, da somit für den Kunden das Gefühl der individuellen Bedürfnisbefriedigung zwar immer noch besteht, die Module aber in Form einer standardisierten Dienstleistungserfüllung geliefert werden können.¹²⁹ Beispielhaft hierfür ist die Dienstleistungsstandardisierung der IT-Firma Amendos, die ihr Leistungsportfolio in vier Bereiche aufgeteilt hat.¹³⁰ Wie in Abb. 16 dargestellt ist, hat der Kunde dieses IT-Dienstleisters die Möglichkeit, sich sein individuelles Dienstleistungspaket aus den vorgegebenen vier Modulen zusammen zustellen. Dadurch bleibt es eine individuelle IT-Dienstleistung in Abstimmung mit den Bedürfnissen des Kunden, die Erbringung der Dienstleistung ist jedoch ein standardisierter Prozess.



Abb. 16: Standardisiertes Dienstleistungsportfolio der IT-Firma Amendos
(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Amendos (2013), <http://www.amendos.de/65.html>,
Datum des Zugriffs: 22.01.2013).

¹²⁸ vgl. Göbl (2003), S. 2.

¹²⁹ vgl. Meffert / Bruhn (2006), S. 459f..

¹³⁰ Gödde / Bujotzek (2009), S. 2f.:

http://www.amendos.de/publikationen/fachartikel/IM_2009_02_Servicekatalog.pdf

(Datum des Zugriffs: 22.01.2013)

4.3 Kundenzufriedenheit bei der Dienstleistungserfüllung

„Qualität beginnt damit, die Zufriedenheit des Kunden in das Zentrum des Denkens zu stellen.“¹³¹

Mit dieser Aussage stellte der amerikanische Manager John F. Akers¹³² Mitte der 80er Jahre fest, dass die Zufriedenheit des Kunden für ein erfolgreiches Unternehmen im Mittelpunkt der Unternehmensführung stehen muss. Dies lässt sich ohne weiteres auf das Markenmanagement einer Marke beziehen, besonders im Bereich der Dienstleistungsmarken. Durch die spezifischen Merkmale einer Dienstleistung spielt, aufbauend auf der Dienstleistungsqualität, die Kundenzufriedenheit eine grundlegende Rolle.¹³³

Im Folgenden wird dies erläutert, zusammen mit der zielgerichteten Thematisierung über die Schaffung von Kundenzufriedenheit, ihrer Messbarkeit, dem Aufbau einer Bindung zwischen Kunde und Dienstleistung sowie der Erzeugung von Begeisterung aus Kundensicht.

4.3.1 Schaffung von Kundenzufriedenheit

Gerade Begriffsschöpfungen wie „Servicewüste“¹³⁴ lassen erahnen, dass für Konsumenten zusätzliche Betreuung und Dienstleistungen sehr wichtig sind und ein Mangel daran zeitnah Unzufriedenheit, Kundenverlust, negative Imageentwicklung und eine diffizilere Neukundengewinnung zur Folge hat.¹³⁵

¹³¹ Akers (2013) in BrandeinsWissen:

http://www.wissen.brandeins.de/uploads/tx_templavoila/mck20_01.pdf

(Datum des Zugriffs: 20.01.2013).

¹³² John Fellows Akers, geboren 1934, studierte an der Yale University und war unter anderem zwischen 1985 und 1993 CEO des US-Computerherstellers IBM, vgl. IBM (2013):

http://www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/chairmen/chairmen_8.html

(Datum des Zugriffs: 20.01.2013).

¹³³ vgl. Kaiser (2005), S. 9.

¹³⁴ vgl. Duden Online (2013):

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Servicewueste> (Datum des Zugriffs: 20.01.2013).

¹³⁵ vgl. Bruhn (2004), S. 5.

Um diesen negativen Entwicklungen vorzugreifen, eine Kundenzufriedenheit zu entwickeln und dadurch den Unternehmenswert zu steigern, sollten einige Faktoren beachtet werden. Dies sind die sogenannten Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren.¹³⁶

Unter dem Begriff Basisfaktoren oder Grundanforderungen werden alle Eigenschaften der Dienstleistung zusammengefasst, die Unzufriedenheit auslösen, wenn sie fehlen oder nur mangelhaft wahrgenommen werden. Werden sie vom Konsumenten erkannt, entsteht eine Nicht-Unzufriedenheit, der Kunde ist aber nicht automatisch zufrieden mit der Dienstleistung.¹³⁷ Als Beispiel hierfür ist zusehen, dass die Zimmer in einem Hotel sauber, geräumig und der Vorstellung entsprechend ausgestattet ist.

Als Leistungsfaktoren oder -anforderungen werden Eigenschaften bezeichnet, die für eine proportionale Steigerung der Konsumentenzufriedenheit im Verhältnis zum Grad der Dienstleistungserfüllung sorgen. Je besser die Dienstleistung also in den Augen des Kunden ist, umso größer ist die Zufriedenheit mit dieser.¹³⁸ Allerdings kann diese Steigerung auch proportional in den negativen Bereich fallen, falls die Qualität der Dienstleistungserfüllung dem Konsumenten nicht genügt. Um bei dem Beispiel der Hotellerie zu bleiben, wären Leistungsfaktoren beispielsweise die Bewirtung im hotel-eigenen Restaurant oder das Verhalten des Personals.

Begeisterungsfaktoren hingegen haben eine rein positive Wirkung auf die Gesamtzufriedenheit, da keine Unzufriedenheit bei mangelnder Erfüllung entsteht.¹³⁹ Gleichzeitig bedeutet das einen hohen Einfluss, da der Kunde mit diesem Faktor der Dienstleistung nicht rechnet und deshalb umso stärker überrascht und zufriedengestellt ist, wenn diese Leistung erbracht wird. In der Hotellerie bietet sich hierzu das Beispiel von Zusatzleistungen, wenn das Hotel beispielsweise zur Buchung des Zimmers die kostenlose Nutzung eines hochwertigen Freizeitangebots zur Verfügung stellt.

¹³⁶ vgl. Hammer (2011), S. 324.

¹³⁷ vgl. Richter / Schmid-Ott / Muthny (2013) in Deutsche Rentenversicherung:
http://forschung.deutsche-rentenversicherung.de/ForschPortalWeb/ressource?key=29_Richter.pdf
(Datum des Zugriffs: 23.01.2013)

¹³⁸ Vgl. Elfroth / Neckermann / Zupancic (2006), S. 75.

¹³⁹ vgl. Hinterhuber / Matzler (2009), S. 19.

Zur Verdeutlichung des Zusammenhangs zwischen den Faktoren der Kundenzufriedenheit wurde das Kano-Modell entwickelt. Dies ist in Abb. 17 dargestellt und verdeutlicht, dass die Grundanforderungen (Basisfaktoren) im besten Falle dazu führen, dass der Kunde nicht unzufrieden ist, während die Leistungsanforderungen (Leistungsfaktoren) die Zufriedenheit positiv und negativ beeinflussen können und die Begeisterungseigenschaften (Begeisterungsfunktionen) lediglich eine Zufriedenheitssteigerung bewirken.

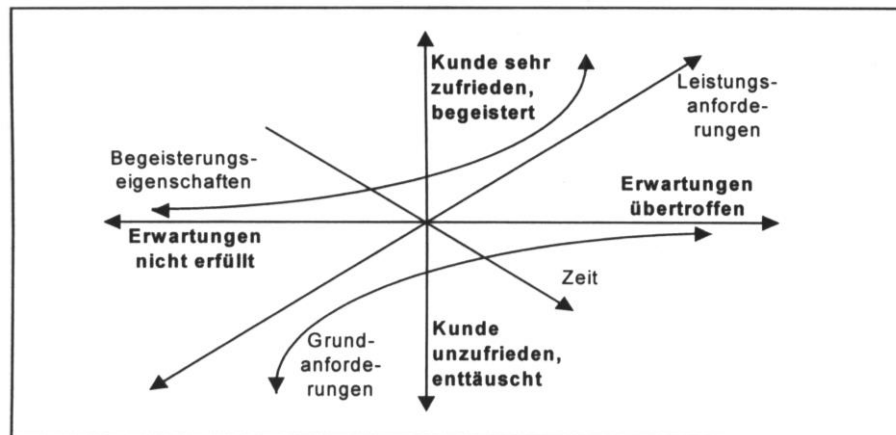


Abb. 17: Kano-Modell über die Faktoren der Kundenzufriedenheitsschaffung
(Quelle: Buchheit (2002) S. 1, http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/hst_kap4/kausalk/kausalk.PDF, Datum des Zugriffs: 23.01.2013).

Durch Beachtung dieser Faktoren wird durch die Kundenzufriedenheit das Markenimage der Dienstleistung positiv beeinflusst, weshalb der Customer Value¹⁴⁰ steigt, dessen Anstieg das Ziel der kundenorientierten Unternehmensführung ist.¹⁴¹

¹⁴⁰ Customer Value beschreibt den Wert einer Dienstleistung, der von Kundenseite zugeschrieben wird.

¹⁴¹ vgl. Hammer (2011), S. 325.

4.3.2 Messbarkeit der Kundenzufriedenheit

Um die Kundenzufriedenheit zu messen, die durch die in Kapitel 4.3.1. dargestellten Tätigkeiten aufgebaut wurde, wurden in der Literatur unzählige Methoden entwickelt. Sie werden laut Bruhn in kundenorientierte Messungen und unternehmensorientierte Messungen aufgeteilt. Generell können solche Messungen jedoch nur durch Kommunikation entstehen, entweder mit internen oder externen Personen. Der Bereich der kundenorientierten Messungen umfasst seinerseits objektive Messungen, wie Expertenbeobachtungen oder Warentests, und subjektive Messungen. Subjektive Messungen werden unterteilt in merkmals-, ereignis- und problemorientierte Messungen, zu denen Beschwerdeanalysen oder auch der SERVQUAL-Ansatz zählen.¹⁴²

Der SERVQUAL-Ansatz¹⁴³ beschreibt eine Qualitätsmessung, die durch umfangreiche und repräsentative Befragungen durchgeführt wird. Dabei liefert der qualitätsmessende Dienstleistungserbringer 22 Leistungsaussagen, deren Erfüllung die befragte Kundengruppe mit einer siebenteiligen Skala von völliger Zustimmung bis völliger Ablehnung bewertet. Die Leistungsaussagen betreffen die Dimensionen Zuverlässigkeit, Gewilltheit, Vertrauenswürdigkeit, Einfühlungsvermögen und das physische Umfeld. Ein solcher Fragebogen nach dem SERVQUAL-Ansatz wird in Abb. 18 dargestellt, woraus sich durch die Auswertung ein Unterschied zwischen der Kundenerwartung und der tatsächlichen Unternehmensleistung ergibt.

Innerhalb des Bereichs der unternehmensorientierten Messungen wird in mitarbeiter- und managementorientierte Messungen untergliedert. Bei der Mitarbeiterorientierung werden Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen oder interne Qualitätsmessungen genutzt, während managementorientierte Messverfahren auf Tätigkeiten wie den Fishbone-Ansatz¹⁴⁴, Qualitätsaudits oder das Benchmarking zurückgreifen.¹⁴⁵

¹⁴² Bruhn (2004), S. 99.

¹⁴³ SERVQUAL bezeichnet die Messung Dienstleistungsqualität und setzt sich aus den Begriffen „Service“ und „Quality“ zusammen.

¹⁴⁴ Der Fishbone-Ansatz beschreibt ein Ursache-Wirkungs-Diagramm, bei dem die Ursachen in Form von Fischgräten zum Hauptprozess führen, dessen Ergebnis eine Wirkung oder ein Problem darstellt.

¹⁴⁵ vgl. Schmitt (2007), S. 950f.

Der Begriff des Benchmarking beschreibt einen Vergleich unternehmensinterner Prozesse mit Größen von vergleichbaren Unternehmen oder Personen.¹⁴⁶ In Bezug auf Unternehmenseinheiten können die Ergebnisse von einzelnen Abteilungen mit den Ergebnissen vergleichbarer Abteilungen in Konkurrenzunternehmen oder Tochtergesellschaften verglichen werden. In gleichem Maße können aber auch Dienstleistungen miteinander verglichen werden, beispielsweise durch Werte wie Kundentreue, Produktivität oder Mitarbeiterverhalten beim Kundenkontakt. Weitere Benchmarking-Methoden nutzen Mitarbeiter, Produkte, Prozesse, Strategien oder Engagements.¹⁴⁷

	völlige Ablehnung völlige Zustimmung						
	1	2	3	4	5	6	7
Annehmlichkeiten des physischen Umfeldes							
1. Zu hervorragenden Dienstleistern (DL) gehört eine moderne technische Ausstattung							
2. Die Einrichtung eines DL sollte angenehms Auge fallen							
3. Die Mitarbeiter eines DL sollten ansprechend gekleidet sein							
4. Hervorragende DL sollten ihre Broschüren und Mitteilungen für die Kunden ansprechend gestalten							
Zuverlässigkeit							
5. Wenn hervorragende DL die Einhaltung eines Termins versprechen, wird der Termin auch eingehalten							
6. Bei hervorragenden DL sollte das Interesse erkennbar sein, ein Problem zu lösen							
7. Hervorragende DL sollten den Service gleich beim ersten Mal richtig ausführen							
8. Hervorragende DL sollten ihre Dienste zum versprochenen Zeitpunkt ausführen							
9. Hervorragende DL sollten fehlerfreie Belege für ihre Kunden besitzen							
Reaktionsfähigkeit							
10. Mitarbeiter hervorragender DL können über den Zeitpunkt einer Leistungsausführung Auskunft geben							
11. Mitarbeiter hervorragender DL können Kunden prompt bedienen							
12. Hervorragende DL sollten stets bereit sein, den Kunden zu helfen							
13. Bei hervorragenden DL sind die Mitarbeiter nie zu beschäftigt, um auf Kundenanliegen einzugehen							
Leistungskompetenz							
14. Bei hervorragenden DL weckt das Verhalten der Mitarbeiter Vertrauen bei den Kunden							
15. Bei Transaktionen mit hervorragenden DL fühlt man sich sicher							
16. Mitarbeiter eines hervorragenden DL sind stets gleichbleibend höflich zu den Kunden							
17. Mitarbeiter hervorragender DL verfügen über das Fachwissen zur Beantwortung von Kundenfragen							
Einfühlungsvermögen							
18. Hervorragende DL widmen jedem ihrer Kunden individuell ihre Aufmerksamkeit							
19. Hervorragende DL bieten ihre Dienste zu Zeiten an, die allen Kunden gerecht wird							
20. Hervorragende DL haben Mitarbeiter, die sich den Kunden persönlich widmen							
21. Hervorragende DL liegen die Interessen der Kunden am Herzen							
22. Die Mitarbeiter hervorragender DL verstehen die spezifischen Servicebedürfnisse ihrer Kunden							

Abb. 18: Darstellung eines Fragebogens anhand des SERVQUAL-Ansatzes
(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn (2004), S. 113f.)

¹⁴⁶ vgl. Bruhn (2004), S. 144f.

¹⁴⁷ vgl. Siebert / Kempf (2008), S. 33f.

4.3.3 Aufbau von Kundenbindung

Mit dem englischen Begriff CRM¹⁴⁸ ist der Begriff der Kundenbindung heutzutage untrennbar verbunden. Dabei beschreibt das CRM nicht nur die Kundenbindung, sondern ebenso die Akquise neuer Kunden, die Pflege des Kundenbestands und die Kundenrückgewinnung.¹⁴⁹ Betrachtet man den Bereich der Kundenbindung separiert, wird deutlich, dass eine systematische Kundenbindung großen Anteil am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens hat. Dies verdeutlicht die Einordnung der Kundenbindung in die Erfolgskette des Qualitätsmanagements, die in Abb. 19 dargestellt ist.

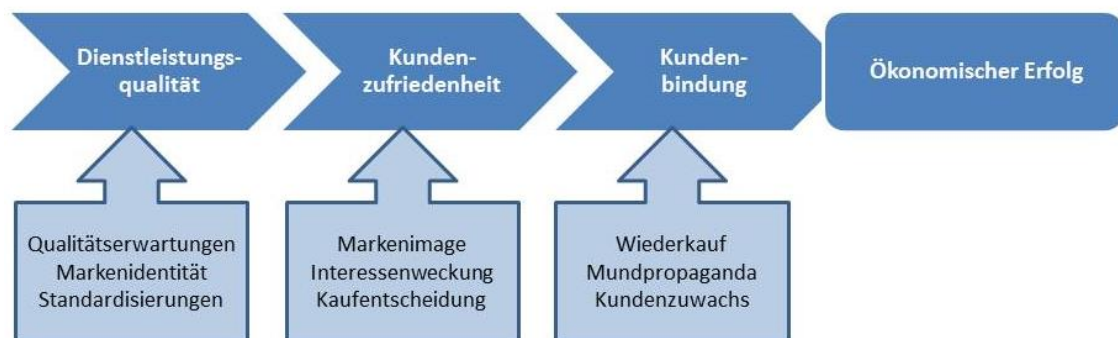


Abb. 19: Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen
(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn (2004), S. 7.)

Grundlage für den erfolgreichen Aufbau einer Kundenbindung ist dabei die Vorstellung, dass bestehende Kunden an Produkte und das Unternehmen langfristig gebunden werden, um Unternehmensziele wie hohe Erlöse und somit Umsätze zu erfüllen.¹⁵⁰ Besteht eine Kundenbindung, entwickeln sich leicht Unternehmensnutzen wie Weiterempfehlung, Wiederkaufsraterhöhung oder Wechselbarrieren.¹⁵¹

¹⁴⁸ CRM steht für Customer-Relationship-Management und bedeutet Kundenpflege oder Kundenbeziehungsmanagement. Es stellt eine klare Ausrichtung auf den Kunden und seine Bedürfnisse dar.

¹⁴⁹ vgl. Ahrens (2004), S. 90.

¹⁵⁰ vgl. Ott / Hubschneider (2009), S. 6f.

¹⁵¹ vgl. Fehmel (2002), S. 83.

Entsprechend dem Marketing-Mix gibt es auch für die Kundenbindung produktpolitische, preispolitische, kommunikationspolitische und distributionspolitische Instrumente. Im Bereich der Produktpolitik stärken individualisierte Dienstleistungsangebote oder Zusatzleistungen die Kundenbindung, beispielsweise in Form von Bonusprogrammen.¹⁵² Dabei werden durch Nutzung der Dienstleistung Punkte, Meilen oder Ähnliches gesammelt, die bei entsprechender Menge gegen materielle Zusatzprodukte eingelöst werden.

Innerhalb der Kundenbindung durch die Preispolitik werden Instrumente wie Bonusprogramme, Kunden- oder Rabattkarten genutzt, durch die der Preis gesenkt und ein Gefühl der Vorzugsbehandlung gegenüber anderen Kunden entwickelt wird.¹⁵³

Kommunikationspolitische Kundenbindung verläuft in erster Linie über Online- oder Telefonmarketing, bei dem der direkte Kontakt zum Kunden gesucht wird und dessen Bedürfnisse hinterfragt werden. Servicenummern bieten hierzu eine passive Alternative, da sich hier der Kunde an das Unternehmen wenden muss.¹⁵⁴

Im Bereich der Distributionspolitik bieten sich Tätigkeiten, bei denen beispielsweise der Ort der Dienstleistungsbestellung oder -erbringung zum Kunden verlagert wird.¹⁵⁵ Dies kann in Form von Online-Terminierung passieren, aber auch beispielsweise durch den Frisör, der seinem Kunden in dessen Wohnung die Haare schneidet.

4.3.4 Erzeugung von Kundenbegeisterung

Wie schon im Zusammenhang mit dem Kano – Modell in Kapitel 4.3.1 zur Schaffung von Kundenzufriedenheit beschrieben, handelt es sich bei der Entwicklung einer Kundenbegeisterung um einen zusätzlichen, unerwarteten und erfreulichen Nutzen. Dies schließt sich bereits aus der Definition des Wortes Begeisterung, welches eng mit den Worten „Freude“, „Faszination“ und „Überraschung“ verbunden ist.¹⁵⁶

¹⁵² vgl. Brinkmann (2008), S. 53.

¹⁵³ vgl. Ranzinger (2011), S. 14f.

¹⁵⁴ vgl. Homburg / Krohmer (2009), S. 264f.

¹⁵⁵ vgl. Brinkmann (2008), S. 54.

¹⁵⁶ vgl. Duden Online (2013):

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Begeisterung> (Datum des Zugriffs: 24.01.2013).

Eine Wahrnehmung dieses Nutzens steht in Abhängigkeit zu bisher gesammelten Erfahrungen, zur persönlichen Einordnung der gegenwärtigen Situation, zur Stärke der Verbindung zwischen der Situation und der maximal erhofften Zielsituation, zur Individualität des Nutzens und zur vermeintlichen Intension der Absicht durch das begeisternde Unternehmen.¹⁵⁷

Von dieser Begeisterung profitiert ein Unternehmen mit einem zusätzlichen Imagewachstum und der hohen Wahrscheinlichkeit einer Weiterempfehlung durch den Konsumenten. Allerdings muss das Unternehmen die Grundlage hierfür selber schaffen, was in erster Linie durch interne Identifikation und kommunikationspolitische Instrumente, wie den Internetauftritt oder PR-Maßnahmen, möglich ist. Abb. 20 zeigt dazu eine authentische Darstellung eines Online-Shops für Kinderutensilien, der auf seiner Homepage deutlich kommuniziert, dass er sich nicht mit Zufriedenheit begnügt, sondern auf die Begeisterung des Kunden abzielt.

Zusätzlich müssen eine Vision, eine Analyse und eine Zielsetzung definiert werden, durch die eine Kundenbegeisterung erreicht wird.¹⁵⁸ Unter der Vision wird die Zielplanung verstanden, deren Ergebnis sich auf den Kunden konzentriert. Bei der Analyse muss die Zielgruppe systematisch erforscht werden, um die Wunschvorstellung des Konsumenten verarbeiten zu können. Dies betrifft wiederum emotionale und funktionale Werte. Ein emotionaler Wert wäre beispielsweise ein 24h-Notdienst, der dem Kunden rund um die Uhr Sicherheit bietet während eine Dienstleistungserbringung innerhalb kürzester Zeit einen funktionalen Wert darstellt. Die abschließende Zielsetzung umfasst die eigene Kompetenzeinordnung, mit der der Konsument begeistert werden kann, das Unternehmen aber nicht unverhältnismäßig belastet wird.

¹⁵⁷ vgl. Gouthier (2010) in EBS Business School, S.10:

http://www.interaktive-arbeit.de/files/pia-tagung_gouthier.pdf (Datum des Zugriffs: 24.01.2013).

¹⁵⁸ vgl. Hofbauer / Schmidt (2007), S. 74f.

Seit 25 Jahren entwickelt JAKO-O Kindersachen mit Köpfchen!



Von Eltern gedacht - für Eltern gemacht!

Bei uns arbeiten engagierte Eltern, die ihre persönlichen Erfahrungen einbringen und die wissen, worauf es im Alltag mit Kindern ankommt, denn wir von JAKO-O möchten Sie in Ihrer Elternrolle unterstützen, Ihre Kinder gut aufwachsen zu lassen.

Sorgfältig ausgewählt!

Aus einem Riesenangebot wählen wir aus, was Familien wirklich brauchen. Dabei haben wir stets das Besondere im Blick: Kindersachen mit Köpfchen! Wir bieten nur an, was wir mit unseren Kindern getestet & für gut befunden haben. Wo wir nichts finden, entwickeln wir selbst Produkte.

Für Tipps & Anregungen sind wir jederzeit ganz Ohr. Ihre Begeisterung ist unser Antrieb. Ihre Meinung ist unsere Chance, es immer besser zu machen!

Familien stark machen!

Wir engagieren uns mit zahlreichen Aktionen für ein familien- und kinderfreundliches Land. Unsere Familien-Kongresse, Seminare und das JAKO-O Familienmagazin "wirbelwind" sind echte Familienratgeber.

Gute Qualität zum guten Preis!

Gute Kindersachen müssen "taugen"! Deshalb suchen wir die Balance zwischen Langlebigkeit, bester Funktion und fairem Preis sowie der Verantwortung für die Gesundheit unserer Kinder und unserer Umwelt. Unsere Produkte kommen von langjährigen Lieferanten, die wir kritisch ausgewählt haben und regelmäßig besuchen. Hierbei achten wir auch auf die Einhaltung sozialer Standards.

Sie sind wichtig für Ihre Kinder!

Eltern sind das tollste und wichtigste "Spielzeug" für Ihre Kinder!

Sie können Ihre Kinder zu starken Kindern machen. Unsere Produkte und Anregungen sind nur Werkzeuge dazu. Bevor Ihnen aber die Ideen ausgehen, kommen Sie zu JAKO-O!

*Abb. 20: Zieldefinition der Kundenbegeisterung durch einen Online-Shop
(Quelle: Jako-o (2012): Unsere Philosophie, <http://www.jako-o.de/ueber-uns-wir-stellen-uns-vor-unsere-philosophie--00001044/>, Datum des Zugriffs: 24.01.2013.)*

5 Praktische Umsetzung am Beispiel von „dalo.de“

5.1 Unternehmensbeschreibung des IT-Unternehmens „dalo.de“

Unter dem Namen *dalo.de IT-Consulting* gründete Daniel Roman Lott im Jahre 2002 das Unternehmen mit Firmensitz in Karlsruhe. Zu den Leistungen zählen Sicherheitsberatungen, Datensicherungs- und Datenrettungsservice, Programmierungsarbeiten sowie unterstützender Service bei allen Systemen in Verbindung mit IT, Netzwerken und Telefonanlagen.¹⁵⁹ Bei dalo.de sind vorwiegend studentische Hilfskräfte beschäftigt, wobei eine Übernahme dieser Supporter nach Abschluss des Studiums geplant ist. Die Auszubildenden im Bereich IT-Systemkaufmann sind ebenso im täglichen Geschäftsablauf integrierte, wie Daniel Lott selbst, denn er ist im Außendienst, im Servicebereich und der Kundenakquise tätig.

Neben dieser technischen Unterstützung bietet Daniel Lott Firmentrainings und Schulungen in den Nutzungsbereichen Microsoft Windows, Microsoft Office sowie in der Nutzung von brancheninterner Software, Hardware und der Nutzung Internet.

In Bezug auf die Differenzierung der Marke und der Dienstleistungen liegt der Fokus einerseits auf der Zielgruppe der Senioren, andererseits auf der Nutzung von dalo.de-Dienstleistungen in Unternehmen. Die Marke dalo.de ist also sowohl im B2B- als auch im B2C-Bereich einzuordnen. Eine klare Differenzierung vom Wettbewerb und die Unternehmensphilosophie der Seniorenfreundlichkeit ermöglichen der Marke regional somit eine Alleinstellung. Für dieses Engagement im Bereich der seniorenfreundlichen Dienstleistungen wurde das Unternehmen dabei ebenso ausgezeichnet, wie für die Leistungen im Umgang mit Unternehmen. Im Bereich der dalo.de-Kernkompetenz als PC- und IT-Dienstleister wird das Karlsruher Unternehmen als „5 Sterne ausgezeichneter PC-Dienst“¹⁶⁰ bewertet.

¹⁵⁹ vgl. Dalo (2013)

<http://www.dalo.de/Produkte> (Datum des Zugriffs: 25.01.2013).

¹⁶⁰ Dalo (2013):

<http://www.dalo.de/Home> (Datum des Zugriffs: 25.01.2013).

5.2 Produktpolitik am Beispiel von „dalo.de“

Für einen Überblick über die Produktpolitik der Marke dalo.de zeigt die SWOT-Analyse in Abb. 21, was die Stärken und Schwächen bezüglich der Marke und der Unternehmensstruktur sind. Weiterhin sind die Chancen und Risiken in Bezug auf die aktuelle und zukünftige Wettbewerbssituation dargestellt.



Abb. 21: SWOT-Analyse der Marke dalo.de
(Quelle: Eigene Darstellung)

Daraus resultiert der Strategie-Ansatz für die weitere Produktpolitik. Unter dem Aspekt der weiteren Stärkung der Stärken sollen Kompetenzausbau, Herkunftsorientierung und die Qualität der Mitarbeiter weiter vorangetrieben werden und der Kundenbestand durch bereits aufgebaute Kontakte in gesellschaftlichen Netzwerken erweitert werden. Zu diesen Netzwerken gehören BNI¹⁶¹ und LIM¹⁶², in denen ein permanenter Austausch mit Geschäftsführern regionaler Unternehmen möglich ist.

¹⁶¹ BNI steht für Business Networking International und bietet eine Plattform für Unternehmer, um professionelle Netzwerke aufzubauen und von diesen durch Empfehlungen zu profitieren.

¹⁶² LIM steht für die Liberale Initiative Mittelstand e.V., die einen Zusammenschluss mittelständischer Unternehmen aus allen Wirtschaftsbranchen und den Mittelstand als Rückgrat der Wirtschaft sieht.

Ein Abbau der vorhandenen Schwächen ist über die Netzwerke möglich, beispielsweise um die Bekanntheit der Marke zu steigern. Der Ausbau der vorhandenen Maßnahmen zur Suchmaschinenoptimierung unterstützt zusätzlich die Steigerung des Bekanntheitsgrades. Als Prozessunterstützung helfen auch der Aufbau eines Social Media Marketings, um beispielsweise über Facebook oder Twitter mit dem potentiellen und gegenwärtigen Verbraucher zu kommunizieren und das Unternehmen mit seinen Leistungen darzustellen. Parallel dazu sollte eine Überarbeitung der Homepage vorgenommen werden, um diese dem modernen Thema der IT-Dienstleistungen design-technisch anzupassen. In diesem Zuge ist eine Simplifizierung der Leistungen nötig, um sie auch unbedarften Nutzern verständlich zu machen.

Zu den Chancen der IT-Branche gehören das immense Wachstumspotenzial sowie der immer größer werdende Bedarf nach IT-Dienstleistungen und unterstützendem Service. Auch der Nutzung des Social Media Marketings wird immer höhere Geltung zugeschrieben, weshalb diese Chancen von dalo.de durch den Ausbau seiner Stärken und den Abbau seiner Schwächen genutzt werden.

Die Risiken des Geschäftszweigs dürfen dabei nicht außer Acht gelassen werden, denn durch Angebote wie automatisierte Serviceleistungen und steigende Kosten kann die Erfolgsaussicht für KMUs ohne eine passende Differenzierung über Service-, Produkt- und Markenpolitik enorm sinken.

Dieser Tendenz wird in Form der Leistungen von dalo.de vorgesorgt. Es werden im Sinne der Produktpolitik ein 24-Stunden- und Wochenend-Support angeboten,¹⁶³ um den Kunden rund um die Uhr einen Zugang zu den dalo.de-Dienstleistungen zu ermöglichen. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, einer dalo.de-Premium-Mitgliedschaft, die Rabatte auf sämtliche Service-Dienstleistungen, eine Notruffunktion mit Sofortmeldung und bevorzugter Bearbeitung sowie den Zugriff auf Foren, Datenbanken und Supportportale beinhaltet. In dieser Premium-Mitgliedschaft ist auch der Prozess der Fernwartung eingeschlossen, dessen Sicherheitssoftware kostenlos aktualisiert wird.¹⁶⁴ Differenzierungspotential wird zukünftig durch die Standardisierung der dalo.de-Leistungen geschaffen, die zu Leistungspaketen verbunden und als Module angeboten werden. Dieser Vorgang ist allerdings noch in der Konzeptionsphase und wird schnellstmöglich für die Kunden umgesetzt.

¹⁶³ vgl. Dalo (2013)

<http://www.dalo.de/Produkte> (Datum des Zugriffs: 25.01.2013).

¹⁶⁴ vgl. Dalo (2013):

<http://www.dalo.de/Mitglieder-Login> (Datum des Zugriffs: 25.01.2013).

5.3 Markenpolitik am Beispiel von „dalo.de“

Innerhalb der Markenpolitik des IT-Dienstleisters dalo.de ist auffällig, dass die Grundlagen der Brand Identity und des Brand Image stark ausgeprägt sind und entsprechend durch die Kommunikationspolitik veranschaulicht werden.

Dabei hat sich der Slogan „dalo.de – Für Freude am PC!“¹⁶⁵ zu einem festen Bestandteil der Identität der Mitarbeiter und des dalo.de-Images im Kundenbereich entwickelt, was durch den Service-Aufkleber an bearbeiteten Computern noch verstärkt wird. Diesen Aufkleber, den man als Inspektionsetikett bezeichnen kann, stellt Abb. 22 dar.



Abb. 22: Service-Aufkleber des IT-Unternehmens dalo.de als Instrument des Markenmanagements
(Quelle: Eigene Darstellung)

¹⁶⁵ Dalo (2013):
<http://www.dalo.de/Home> (Datum des Zugriffs: 25.01.2013).

Darüber hinaus zählt es zu den Markenvision des Unternehmens, dass die Mitarbeiter motiviert und zielstrebig arbeiten, um den Namen der Marke zu jeder Zeit kompetent zu vertreten. Dies wird schon bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern in den Vordergrund gestellt, da Eigenschaften wie „einwandfreies Auftreten“ „hohes Interesse an neuen Computerinhalten“ oder „Geduld für Kundenfragen“¹⁶⁶ durch die Arbeitsplatzbeschreibung vorausgesetzt werden.

Ein soziales Brand Image hat sich dalo.de über das weitläufige Engagement zu Gunsten von benachteiligte Menschen aufgebaut.¹⁶⁷ So besteht seit einiger Zeit eine Kooperation mit dem Verein AfB (Arbeit für Menschen mit Behinderung) in Ettlingen sowie eine langjährige Partnerschaft mit dem internationalen Kinderhilfswerk Plan.

Weiterhin wurde das Unternehmen dalo.de im Jahr 2009 für seinen seniorenfreundlichen Service ausgezeichnet, wodurch gerade in der Zielgruppe der Senioren eine Imagesteigerung erzielt wurde.¹⁶⁸ Führende Hersteller wie Protectstar, Lenovo oder Kaspersky werden als IT-Partner im Bereich des Markenmanagements geführt, womit auf der Website durch den Titel Servicepartner für fachkundige Konsumenten der Eindruck eines kompetenten Dienstleistungsanbieters vermittelt wird.¹⁶⁹

5.4 Qualitätssicherungspolitik am Beispiel von „dalo.de“

Das Gebiet der Qualitätssicherungspolitik wird in interne und externe Bereiche gegliedert. Zu den internen Tätigkeiten zählen wieder die Einstellungsvoraussetzungen in Form von Interesse an neuen Inhalten der Branche sowie die Nutzung von studentischen Hilfskräften, welche innerhalb des Studiums mit aktuellen Maßnahmen und Wissen im Bereich der Qualitätssicherung bei IT-Dienstleistern konfrontiert werden.

¹⁶⁶ Dalo (2013):

<http://www.dalo.de/Jobs> (Datum des Zugriffs: 25.01.2013).

¹⁶⁷ vgl. Dalo (2013):

<http://www.dalo.de/Soziales> (Datum des Zugriffs: 25.01.2013).

¹⁶⁸ vgl. Dalo (2010) in Zeitung Badische Neueste Nachrichten:

http://www.dalo.de/usr_files/Artikel_-_BNN_Sonntag_-_10-03-14.pdf (Datum des Zugriffs: 25.01.2013).

¹⁶⁹ vgl. Dalo (2013):

http://www.dalo.de/it_partner (Datum des Zugriffs: 25.01.2013).

Externe Komponenten werden durch Teile des CRM umgesetzt, zu denen ein stets freundliches Auftreten, Geduld während der Arbeit mit älteren Kunden und eine hohe Kompetenz während der Dienstleistungserfüllung gehören. Zusätzlich sorgen die Mitarbeiter von dalo.de durch das Mitbringen von Backwaren bei Kundenterminen für Faktoren der Kundenbegeisterung, die auf emotionalem Wege für eine stärkere Kundenbindung und damit auch für eine Qualitätssicherung sorgt. Außerdem zählen Kundenbindungsinstrumente wie die Premium-Mitgliedschaft oder die Standardisierung der Dienstleistungen durch Einteilung in Module zum Bereich der Qualitätssicherung.

Die Techniker-Hotline, die auf jeder Seite der Unternehmenswebsite, den Service-Aufklebern und der Geschäftsausstattung, wie beispielsweise Visitenkarte oder Rechnungspapier, zu lesen ist, zählt als weiteres Element der Qualitätssicherungs-politik. Die Darstellung der Hotline auf der Unternehmenswebsite zeigt Abb. 23.



Abb. 23: Nutzung der Techniker-Hotline als Instrument der Qualitätssicherungspolitik
(Quelle: Dalo (2013), <http://www.dalo.de/>, Datum des Zugriffs: 25.01.2013.)

Für den Aufbau einer Dienstleistungsmarke, der im Moment noch nicht vollständig umgesetzt wurde, ist das Benchmarking in Bezug auf Konkurrenzunternehmen und deren Leistungs- und Markenpolitik angewendet worden. Dabei wurde ist in erster Linie das IT-Unternehmen *Expert Services* analysiert, da der Leistungsumfang sehr übersichtlich dargestellt ist, die Preise direkt den Leistungen zugeordnet werden und die direkte Verbindung zu regionalen Service-Partnern möglich ist. Das verdeutlicht Abb. 24, worin der Bereich der Firmenwebsite dargestellt ist, in dem die Leistungsstruktur und der direkte Kontakt zu den Service-Partnern veranschaulicht wird.

The screenshot displays the 'expert services' website. The main header includes the company logo, a phone number (0800 - 94 15 222), and a status indicator 'Mac & PC ist alles ok'. Below the header, the page is titled 'Die wichtigsten Preise im Überblick'. A sidebar on the left lists navigation options like 'Startseite', 'Leistungen & Kosten', 'Skills', 'Produkte', 'Downloads', 'Pressebereich', and 'Stellenangebote'. The main content area features several tables of services and prices, categorized by 'Vor-Ort-Service', 'Diagnose & Fehlersuche', 'Betriebssysteminstallation', 'Software & Aktivierung', and 'Ein- & Ausbau von Hardware'. Each table lists the service name, net price, and gross price. To the right of the price tables, there are sections for 'Kundenbewertung' (customer reviews), 'Amerry Tastatur PC' (computer keyboards), and 'Windows 7 Pro Vollprodukt/Vista Update'. A vertical sidebar on the far right lists 'unsere regionalen Service-Partner' with icons for various locations including Karlsruhe, Kehl, Konstanz, and others.

Abb. 24: Dienstleistungsportfolio der IT-Unternehmens Expert Services
(Quelle: Expert Service (2013): Leistungen und Kosten, <http://expert-services.de/V2/leistungen.php?action=preise#vos>, Datum des Zugriffs: 26.01.2013.)

Diese transparente Darstellung von Produkt- und Markenpolitik dient der Entwicklung des IT-Unternehmens dalo.de als Vergleichsobjekt, um auch in Zukunft Qualitätssicherung und Kundenzufriedenheit innerhalb der Firmenphilosophie fest zu verankern.

5.5 Kommunikationspolitik am Beispiel von „dalo.de“

Als Unternehmen aus dem aktuell modernsten Wirtschaftssektor, dem Tertiärsektor, ist ein IT-Unternehmen fast schon verpflichtet, moderne Kommunikationskanäle oder zumindest klassische Methoden in neuartigem Design innerhalb der Kommunikationspolitik zu nutzen. Die bisher bestehenden Instrumente werden, differenziert nach klassischer und innovativer Kommunikationspolitik, im Folgenden analysiert.

5.5.1 Klassische Kommunikationspolitik

Wichtigstes Instrument der dalo.de-Kommunikation ist der Bereich der Public Relations, kurz PR. Dies hängt mit der Zielgruppe der Senioren zusammen, die durch redaktionelle Beiträge in der regionalen Presse oder dem Radioprogramm am ehesten erreichbar sind.¹⁷⁰ Somit sind die vielen Zeitungsberichte über die Auszeichnungen und Kompetenz der Marke dalo.de ein wichtiges Kommunikationselement, gemeinsam mit Beiträgen im Awo-Journal,¹⁷¹ einem Magazin in den Seniorenzentren der Unternehmenskette Awo.

Die aktuelle Print-Werbung von dalo.de ist ebenfalls sehr auf die Zielgruppe der Senioren zugeschnitten. Dies zeigt Abb. 25, welche den Flyer des IT-Unternehmens darstellt. Insgesamt ist bei der Betrachtung der klassischen Kommunikationspolitik zu bemerken, dass nur die Zielgruppe der Senioren angesprochen wird. Dies zeigt sich auch im gesamten Web-Auftritt von dalo.de, der durch seine Struktur mit wenigen Ebenen und kurzen Texten seniorenfreundlich aufgebaut ist, allerdings keinerlei Designansätze für jüngere Generationen, IT-affine Techniker oder potentielle Bewerber bietet.

¹⁷⁰ vgl. Dalo (2013):

<http://www.dalo.de/Presse> (Datum des Zugriffs: 26.01.2013).

¹⁷¹ Vgl. Dalo (2011) in Awo-Journal:

http://www.dalo.de/usr_files/Artikel_-_AWO_Magazin_-_11-04-04.pdf (Datum des Zugriffs: 26.01.2013).



Abb. 25: Werbe-Flyer des IT-Unternehmens dalo.de
(Quelle: Dalo (2010): Presse, http://www.dalo.de/usr_files/Flyer_-_10-02-27_.pdf,
Datum des Zugriffs: 26.01.2013.)

5.5.2 Innovative Kommunikationspolitik

Einzig genutzte Maßnahme innerhalb dieses Bereiches ist die Suchmaschinenoptimierung, durch welche die Website von dalo.de beispielsweise mit dem Suchbegriff *PC Service Karlsruhe* hervorragend positioniert ist.¹⁷²

Der Bereich der innovativen Kommunikationspolitik, zu dem beispielsweise das Social Media Marketing in sozialen Netzwerken wie Facebook und Twitter gehört, ist für die Marke dalo.de bisher nur geringfügig umgesetzt. Wie auch schon in der SWOT-Analyse beschrieben, bietet gerade dieser Ansatz einiges an Potential für den IT-Dienstleister, da der gerade im B2B-Bereich in diesem Sektor starke Präsenz wichtig ist. Deshalb muss dieser Entwicklungsprozess als richtungsweisend für die Zukunft der dalo.de IT-Consulting bezeichnet werden.

¹⁷² vgl. Google Suche (2013):

http://www.google.de/#hl=de&tbo=d&output=search&scient=psy-ab&q=PC++Service+Karlsruhe&rlz=1R2ACPW_deDE375&oq=PC++Service+Karlsruhe&gs_l=hp.3..0.5.3126.1.3529.19.13.0.5.5.1.301.2665.0j4j7j1.12.0...0.0...1c.1.RPL2pxVXtlQ&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&bvm=bv.41524429,d.Yms&fp=488882822fb67cd3&biw=1688&bih=815
(Datum des Zugriffs: 26.01.2013).

6 Schlussbetrachtung

6.1 Erfolgsfaktoren der Markenpolitik im Dienstleistungsbereich

Unter dem Thema Erfolgsfaktoren der Markenpolitik im Dienstleistungsbereich sind die elementaren Bausteine für einen erfolgreichen Aufbau und die zielgerichtete Positionierung einer Dienstleistungsmarke verarbeitet. Dies verdeutlicht die Abb. 26, in der die theoretischen Erhebungen aus den Bereichen des Dienstleistungsmarketings, des Markenmanagements, des Qualitätsmanagements zusammen mit den praktischen Erfahrungen anhand des IT-Unternehmens „dalo.de“ verarbeitet sind.



Abb. 26: Erfolgsfaktoren der Markenpolitik im Dienstleistungsbereich
(Quelle: Eigene Darstellung)

6.2 Handlungsempfehlungen für den Aufbau einer Dienstleistungsmarke

Im Verlauf dieser Arbeit wurde verdeutlicht, welches die hauptsächlichen Einflussgrößen für den erfolgreichen Aufbau einer Dienstleistungsmarke sowie die Führung und Entwicklung dieser Marke sind. Im Folgenden werden nun die wichtigsten Schritte für die Entwicklung einer chancenreichen Dienstleistungsmarke zusammengefasst.

Differenzierung der Dienstleistung, Konzeption des Dienstleistungsmarketing und Entwicklung einer Dienstleistungsmarke

Für die Entwicklung einer positiv geprägten Dienstleistungsmarke ist es zunächst unumgänglich, den Begriff, die charakteristischen Merkmale wie beispielsweise Intangibilität, mangelnde Lagerfähigkeit und hoher Konsumentenbezug zu verstehen. Durch die Typologie der Leistungen und das interne Marketing wird die Grundlage für das Markenmanagement gebildet, die durch die Instrumente des Dienstleistungsmarketings unterstützt und kommuniziert werden, wobei eine Erweiterung des Marketing-Mix auf sieben Politikansätze für Dienstleistungen wichtig ist. Unter Analyse des Dienstleistungssektors wird der steigende Einfluss offensichtlich, weshalb die Differenzierung vom Wettbewerb für den strategischen Aufbau einer Dienstleistungsmarke im Fokus stehen sollte. Die Dienstleistungsmarke bringt dabei sowohl für den Konsument als auch für den Anbieter eine Vielzahl an Vorteilen mit sich, wobei die Risikopotentiale, zu denen der Wettbewerb, die Kosten und der Zeitaufwand gehören, in die Entwicklung und die Positionierung der Marke integriert werden.

Aufbau einer Brand Identity, Schaffung eines Brand Image und Umsetzung des Markenmanagements

Nach der grundlegenden Differenzierung durch das Dienstleistungsmarketing sollte der Prozess des Markenmanagements entwickelt werden. Mit einem umfassenden Markenaufbau und der Entwicklung von Brand Identity und Brand Image kann die Marke optimal im Wettbewerb positioniert werden und sich langfristig darin etablieren. Dabei handelt es sich bei der Brand Identity um die Identität oder das Selbstbild einer Marke. Darin enthalten sind die internen Kommunikationswege sowie das Bild der Marke im Kopf der Mitarbeiter. Im Gegensatz dazu beschreibt das Brand Image (Markenimage) die Vorstellungsmerkmale einer Marke im Kopf des Kunden. Dieses Image zeugt von der Positionierung, von Assoziationen und von der Markenbekanntheit, womit das Markenmanagement durch die Instrumente des Marketing-Mix die Entwicklung jederzeit prozessorientiert vorantreibt.

Sicherung der Kundenzufriedenheit, Standardisierung des Erfüllungsprozess und Aufbau des Qualitätsmanagements

Die Entwicklung der Dienstleistungsmarke ist mit der Markteinführung praktisch abgeschlossen, doch der Konsument erwartet auch im weiteren Verlauf des Produktlebenszyklus neue Innovationen und Entwicklungen. Dabei hilft die Integration eines Qualitätsmanagements, zum Beispiel in Form eines TQM-Modells, durch das eine nachhaltige Dienstleistungsqualität zum Wettbewerbsvorteil und zur Stütze des Markenimages wird. Die Qualitätsstandards während der Dienstleistungserfüllung sowie die Standardisierung der Dienstleistungserbringung schaffen eine langfristig anhaltende Kundenzufriedenheit und dadurch eine Kundenbindung, deren Krönung die Erzeugung von Kundenbegeisterung durch den Einsatz von Instrumenten, wie zum Beispiel Bonusprogramme oder Kundenkarten, ist. Mit Hilfe von der SERVQUAL-Methode oder dem Benchmarking kann die Qualität der Dienstleistungen gemessen werden.

Unternehmensbezogene Umsetzung der Produktpolitik, Markenpolitik, Qualitätssicherungs- und Kommunikationspolitik

Mit dem theoretisch angeeigneten Wissen lässt sich die unternehmensbezogene Umsetzung der Produkt-, Marken-, Qualitätssicherungs- und Kommunikationspolitik klar strukturieren. So nutzt das analysierte Unternehmen *dalo.de* produktpolitische Elemente, wie einen 24-Stunden- und Wochenend-Support oder eine Premiummarke für Mitgliedskunden. Darüber hinaus entwickelte Geschäftsführer Daniel Lott die Dienstleistungsmarke *dalo.de*, welche der Brand Identity des Unternehmens angeglichen und mit dem Markenimage von hoher Kompetenz, permanente Leistungsfähigkeit und sozialem Engagement positioniert wird. Über die gesellschaftlichen Aktivitäten des Unternehmens, beispielsweise in diversen Netzwerken wie BNI oder LIM, erfolgt weiterhin ein nachhaltiger Entwicklungsprozess, sowohl für die Marke als auch für das Unternehmen. Dieser Entwicklungsprozess wird über die Qualitätssicherung und Kommunikationsinstrumente dem Konsumenten dargestellt, um den regionalen Erfolg auch langfristig zu sichern und nach Möglichkeit über die Grenzen des Bundeslandes hinaus auszubauen.

6.3 Konklusion

Der Ausgangspunkt dieser Thesis war die Frage nach den Instrumenten und Vorgehensweisen innerhalb des Aufbaus einer Dienstleistungsmarke. Hierzu wurden die wichtigsten Elemente des Dienstleistungs-, Marken- und Produktmanagements theoriebasierend erklärt und durch die Analyse des IT-Unternehmens dalo.de praxisorientiert verdeutlicht. Dadurch ist eine Verifizierung der Instrumente und der Managementstrukturen möglich, welche bei der Entwicklung und Positionierung einer Dienstleistungsmarke aus Unternehmens- und Kundensicht unentbehrlich sind.

Die in Kapitel 6.2 vorgestellten Handlungsempfehlungen für den Aufbau einer Dienstleistungsmarke bestätigen die bisherige Handlungsweise des Dienstleistungsunternehmens dalo.de und lassen im gleichen Zuge eine Übertragbarkeit innerhalb und auch außerhalb der Dienstleistungsbranche zu.

Durch die abschließende Reflexion der Ergebnisse dieser Thesis wird schlussendlich festgestellt, dass der Wirtschaftsbereich der Dienstleistungen aus der Wirtschaft nicht mehr wegzudenken ist. Für den erfolgreichen Aufbau einer Dienstleistungsmarke heißt dies, dass Strukturen und Prozesse immer weiter optimiert, die Qualität immer weiter gesteigert und die Kundenzufriedenheit als wichtigster Inhalt der Firmenphilosophie verankert werden muss. Durch anhaltende Modernisierung liegt auch dem Bereich der IT-Unternehmen eine steigende Wichtigkeit zugrunde, die durch den Aufbau von Image und Identifikationskultur, durch Sicherung der Dienstleistungsqualität sowie durch die Nutzung moderner Kommunikationskanäle darauf reagieren müssen.

Die Erfolgsformel für den Aufbau einer Dienstleistungsmarke könnte demnach „Strukturieren, Kommunizieren, Zufriedenstellen und Begeistern“ lauten. Denn nur durch eine qualifizierte Struktur der Marke, durch die Kommunikation von Differenzierungspotential und Kompetenz, durch die Befriedigung der Kundenanforderungen und Lösung ihrer Kritikansätze sowie durch nachhaltige Begeisterung und Bindung der Kunden kann eine Dienstleistungsmarke bestehen. Denn weder erlaubt der Wettbewerb Schwächen, noch vergeben die Kunden erhebliche Fehler oder mangelndes Beschwerdemanagement.

Literaturverzeichnis

Aerni, Markus; Bruhn, Manfred; Pifko, Clarisse: Integrierte Kommunikation. Zürich 2008.

Ahlert, Dieter; Evanschitzky, Heiner; Hesse, Josef (Hrsg.): Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb – Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse. Münster 2002.

Arens, Thomas: Methodische Auswahl von CRM-Software – Ein Referenz-Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung von Customer Relationship Management Informationssystemen. Göttingen 2004.

Bauer, Hans; Huber, Frank; Heß, Silke: Aufbau und Steuerung von Dienstleistungsmarken. Mannheim 2007.

Bieger, Thomas: Dienstleistungs-Management. 4. Aufl. Stuttgart 2007.

Binckebanck, Lars: Interaktive Markenführung – Der persönliche Verkauf als Instrument des Markenmanagements im B2B-Geschäft. Wiesbaden 2006.

Binner, Hartmut: Prozessorientierte TQM-Umsetzung. 2. Aufl. München 2002.

Brinkmann, Daniela Alexandra: Kundenbindung in jungen, innovativen Unternehmen: Der Erfolgsbeitrag loyalen Kundenverhaltens. Aachen 2008.

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. 5. Aufl. Heidelberg 2004.

Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd: Dienstleistungsmarken - Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden 2008.

Burmann, Christoph; Feddersen, Christian: Identitätsbasierte Markenführung in der Lebensmittelindustrie – Der Fall Frosta. Hamburg 2007.

Burmann, Christoph; Wenske, Verena: Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse. Vortragsmanuskript der Universität Bremen. Bremen 2005.

Burr, Wolfgang; Stephan, Michael: Dienstleistungsmanagement – Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen. Stuttgart 2006.

Corsten, Hans: Dienstleistungsmanagement. 4. Aufl. München 2001.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (Hrsg.): Dienstleistungsreport 2011. Berlin 2011.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Employer Branding – Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Düsseldorf 2012.

Elfroth, Axel; Neckermann, Sonja; Zupancic, Dirk: Kundenzufriedenheit – Ein Konzept zur Messung und Verbesserung im Business-to-Business-Geschäft. Düsseldorf 2006.

Elste, Rainer: Markenbeurteilung bei einzigartigen Produkteigenschaften. Gießen 2009.

Fehmerl, Elmar: Kundenbindung – Erscheinungsformen, Messung, Strategien. Diplomarbeit. München 2002.

Gabler (Hrsg.): Kompakt-Lexikon Wirtschaft. 10. Aufl. Wiesbaden 2010.

Gerth, Norbert: IT – Marketing. Heidelberg 2011.

Göbl, Martin: Die Beurteilung von Dienstleistungen – Grundlagen für ein erfolgreiches Marketing am Beispiel freier Berufe. Hamburg 2003.

Gottmann, Jean: Megalopolis – The Urbanized Northeastern Seaboard of the United States. New York 2012.

Grünewald, Natalie; Pagenkemper, Claus: Qualitätsmanagement mit neuen Arbeitsformen. Renningen 2004.

Günter, Bernd; Hausmann, Andrea: Kulturmarketing. Wiesbaden 2009.

Guzmán, Francisco; Montana, Jordi; Sierra, Vicenta: Brand Building by Associating to Public Services – A Reference Group Influence Model. Birmingham 2006.

Halek, Patrick: Die Marke lebt! Das „All Brand-Concept“ – Die Marke als Kern nachhaltiger Organisationsführung. Wien 2009.

Haedrich, Günter; Tomczak, Torsten; Kaetzke, Philomela: Strategische Markenführung. 3. Aufl. Stuttgart 2003.

Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente. 5. Aufl. Berlin 2012.

Hammer, Richard: Planung und Führung. 8. Aufl. München 2011.

Hartwig, Carolin: Starke Marken, starke Teams – Bezugsgruppeneinfluss auf das Markenimage. Hamburg 2010.

Heinrich, Lutz; Lehner, Franz: Informationsmanagement. 8. Aufl. München 2005.

Helm, Roland: Marketing. 8. Aufl. Stuttgart 2009.

Hinterhuber, Hans; Matzler, Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung – Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung. 6. Aufl. Wiesbaden 2009.

Hoeth, Ulrike; Schwarz, Wolfgang, Kamiske, Gerd (Hrsg.): Qualitätstechniken für die Dienstleistung. 2. Aufl. Berlin 2002.

Hofbauer, Günter; Schmidt, Jürgen: Identitätsorientiertes Markenmanagement - Grundlagen und Methoden für bessere Verkaufserfolge. Berlin 2007.

Hoffmann, Jürgen: Risikomanagement für mittelständische Unternehmen. Eisenach 2012.

Homburg, Christian; Krohmer, Harley: Marketingmanagement. 3. Aufl. Wiesbaden 2009.

Jähnig, Madlen: Employer Branding aus Sicht der Markenidentität. Bachelor-Thesis. Berlin 2009.

Kaiser, Marc-Oliver: Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit – Dimensionen und Messmöglichkeiten. 2. Aufl. Berlin 2005.

Kaiser, Thomas: Wettbewerbsvorteil Risikomanagement – Erfolgreiche Steuerung der Strategie-, Reputations- und operationellen Risiken. Berlin 2007.

Kaminske, Gerd; Umbreit, Gunnar (Hrsg.): Qualitätsmanagement – Eine multimediale Einführung. 4. Aufl. München 2008.

Kert, Vera: Dienstleistungs- und Produktmarketing. Skriptum der Vorlesung am EC Europa Campus. Karlsruhe 2011.

Kert, Vera: Markenmanagement. Skriptum der Vorlesung am EC Europa Campus. Karlsruhe 2010.

Kohrt, Claudius: Die Bedeutung der Markierung bei der Wahl zwischen Hersteller- und Handelsmarke aus Konsumentensicht. Diplomarbeit. Hamburg 2009.

Kroeber-Riel, Werner; Weinberg, Peter, Gröppel-Klein, Andrea: Konsumentenverhalten. 3. Aufl. München 2011.

Leimeister, Jan Marco: Dienstleistungsengineering und –management. Kassel 2012.

Lovelock, Christopher; Wright, Lauren: Principles of Service Marketing and Management. 2. Aufl. New Jersey 2002.

Ludewig, Dirk: Markenlizenzwert – Charakterisierung und Ebenenbetrachtung unter besonderer empirischer Berücksichtigung von markenlizenzspezifischen Rückwirkungen. Dissertation. Hannover 2006.

Mäder, Ralf: Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit. Mannheim 2005.

Meffert, Claudia: Profilierung von Dienstleistungsmarken in vertikalen Systemen – Ein präferenzorientierter Beitrag zur Markenführung in der Touristik. Dissertation. St. Gallen 2002.

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden. 5. Aufl. Wiesbaden 2006.

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden. 6. Aufl. Wiesbaden 2009.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Heidelberg 2005.

Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen. Köln, 2010.

Möll, Thorsten: Messung und Wirkung von Markenemotionen. Dissertation. Gießen 2007.

Möller, Sabine: Interaktion bei der Erstellung von Dienstleistungen. Wiesbaden 2004.

Müller, Tobias: Grundlagen im Dienstleistungsunternehmen: Mit Qualitätsmanagement und Kundenorientierung zum Erfolg. Hamburg 2011.

Nitsch, Karl Wolfhart: IT-Recht. 2. Aufl. Bremen 2012.

Olins, Wally: Marke, Marke, Marke – Den Brand stärken. London 2003.

Ott, Hans Jürgen; Hubschneider, Martin: Kundenbindung. Freiburg 2009.

Pesch, Jürgen: Marketing. 2. Aufl. Konstanz 2010.

Pfaff, Dietmar: Praxishandbuch Marketing – Grundlagen und Instrumente. Frankfurt am Main 2006.

Pförsch, Waldemar; Müller, Indrajanto: Die Marke in der Marke. Heidelberg 2006.

Ranzinger, Alexandra: Praxiswissen Kundenbindungsprogramme – Konzeption und operative Umsetzung. Wiesbaden 2011.

Renner, Robert: Strategische Marketing-Maßnahmen in der Gesundheitswirtschaft mit Orientierung am Patienten. Masterarbeit. Köln 2009.

Rugor, Regina; Studzinski, Gundula: Qualitätsmanagement nach der ISO Norm – Eine Praxisanleitung für MitarbeiterInnen in sozialen Einrichtungen. Weinheim 2003.

Schlagenweith, Dirk: Der Zusammenhang zwischen Marken- und Konsumentenpersönlichkeit – Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel von Jugendlichen. Wiesbaden 2008.

Schleusener, Michael: Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen. In: Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement – Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden 2002.

Schmitt, Robert: Handbuch Qualitätsmanagement. 5. Aufl. München 2007.

Schüller, Alfred: Dienstleistungsmärkte in der Bundesrepublik Deutschland. Köln 1967.

Seghezzi, Hans Dieter; Fahrni, Fritz; Herrmann, Frank: Integriertes Qualitätsmanagement – Der St. Galler Ansatz. 3. Aufl. München 2007.

Siebert, Gunnar; Kempf, Stefan: Benchmarking – Leitfaden für die Praxis. 3. Aufl. München 2008.

Trefz, Alexandra; Büttgen, Marion: Digitalisierung von Dienstleistungen – Umsetzung und Potenzial im Bankensektor. Berlin 2007.

Trommsdorff, Volker: Konsumentenverhalten. 7. Aufl. Stuttgart 2009.

Weber, Matthias: Starke Marke – Verbindung von betriebswirtschaftlichen und psychologischen Faktoren als Erfolgsgarant. Dissertation. Bratislava 2009.

Weiland, Heinrich: Wirtschaftsethik und Unternehmensführung. Hamburg 2011.

Wieseke, Jan: Implementierung innovativer Dienstleistungsmarken. Dissertation. Marburg 2004.

Wiesner, Knut; Sponholz, Uwe: Dienstleistungsmarketing. München 2007.

Wurzer, Alexander; Reinhardt, Dieter: Bewertung technischer Schutzrechte – Praxis der Patentbewertung. 2. Aufl. Köln 2009.

Zeuge, Joachim: Entwicklung eines Methodenbaukastens zur Interpretation des Kunden in den Dienstleistungsentwicklungsprozess. Diplomarbeit. Stuttgart 2001.

Zuberbühler, Christa: Herausforderung Dienstleistungsmarketing – Praxisleitfaden für kundenorientiertes Verhalten in der Verwaltung. Renningen 2006.

Online-Quellenverzeichnis

Sämtliche Quellen wurden am 25.01.2013 zuletzt aufgerufen und auf ihre Gültigkeit überprüft.

Absatzwirtschaft Online (2001): Durch investive Dienstleistungen Wettbewerbsvorteile erzielen.

URL: http://www.absatzwirtschaft.de/content/marketingstrategie/news/_b=27719,_p=1003002,_t=fthighlight,highlightkey=Dienstleistungen+Markenpolitik

Akers, John (2013) in BrandeinsWissen: Definitionen & Zitate.

URL: http://www.wissen.brandeins.de/uploads/tx_templavoila/mck20_01.pdf

Amedos (2013): IT Technologie.

URL: <http://www.amendos.de/65.html>

Anna Mazas (2012) in Blog Brussels is Burning: Life under my Skin.

URL: <http://brusselsisburning.blogspot.de/2012/05/itw-anna-mazas-life-under-skin.html>

Blog zum Oktoberfest München (2010): Brauereien.

URL: <http://oktoberfest-muenchen-de.blogspot.de/p/brauereien.html>

Brinkbäumer, Klaus et al. (2010) in Spiegel Online: Schöpfung aus der Dose.

URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-75261517.html>

Buchheit, Heike (2002) in Hauptseminar BWL der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen: Vernetzung von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

URL: http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/hst_kap4/kausalk/kausalk.PDF

Dalo (2013): Arbeitsplatzbeschreibung Dalo Supporter

<http://www.dalo.de/Jobs>

Dalo (2013): Gutes Tun ist unser Ziel: Wir helfen Menschen.

URL: <http://www.dalo.de/Soziales>

Dalo (2013): Ihre IT Kompetenz für höchste Ansprüche.

URL: <http://www.dalo.de/Produkte>

Dalo (2013): Nutzen Sie Ihre Mitgliedschaft.

URL: <http://www.dalo.de/Mitglieder-Login>

Dalo (2010): Presse:

URL: http://www.dalo.de/usr_files/Flyer_-_10-02-27_.pdf

Dalo (2013): Unsere starken IT-Partner.

URL: http://www.dalo.de/it_partner

Dalo (2013): Website.

URL: <http://www.dalo.de/>

Dalo (2011) in Awo-Journal: Daniel Lott eröffnet mit neuen Kursen der älteren Generation eine neue Welt am Computer.

URL: http://www.dalo.de/usr_files/Artikel_-_AWO_Magazin_-_11-04-04.pdf

Dalo (2010) in Zeitung Badische Neueste Nachrichten: Seniorenfreundlicher Service.

URL: http://www.dalo.de/usr_files/Artikel_-_BNN_Sonntag_-_10-03-14.pdf

Deutsches Patent- und Markenamt (2013) in Markenklassifikation (Nizzaklassifikation).

URL: <http://www.dpma.de/docs/service/klassifikationen/nizza/nizza10-2013anleitunganmerkungenklassenuebersicht.pdf>

Duden Online (2013): Identität.

URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Identitaet>

Duden Online (2013): Servicewüste.

URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Servicewueste>

Duden Online (2013): Begeisterung.

URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Begeisterung>

Durant, Ulli (2006) in Informationsdienst Wissenschaft: Vielfalt für Vielflieger - Kundenbindung durch Miles & More.

URL: <http://idw-online.de/pages/de/news149882>

Emirates Airlines (2013): Fliegen mit Emirates – Sitzkomfort.

URL: <http://www.emirates.com/de/german/flying/seating/seating.aspx>

Expert Service (2013): Leistungen und Kosten.

URL: <http://expert-services.de/V2/leistungen.php?action=preise#vos>

Fachverlag Spitta (2013): Bausteine des QM-Systems.

URL: http://www.spitta.de/fileadmin/tt_news/shop/pdf/V004012156/3_Bausteine_QM-Systems_Qualitaetsmanagement_zahntechnische_Labore_Spitta_Verlag.pdf

Gödde, Martin; Bujotzek, Jörg (2009): IT-Servicekatalog und Service-Pricing.

URL: http://www.amendos.de/publikationen/fachartikel/IM_2009_02_Servicekatalog.pdf

Google Web-Suche (2013): PC Service Karlsruhe.

URL: http://www.google.de/#hl=de&tbo=d&output=search&scient=psy-ab&q=PC++Service+Karlsruhe&rlz=1R2ACPW_deDE375&oq=PC++Service+Karlsruhe&gs_l=hp.3..0.5.3126.1.3529.19.13.0.5.5.1.301.2665.0j4j7j1.12.0...0.0...1c.1.RPL2pxVXtlQ&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&bvm=bv.41524429,d.Yms&fp=488882822fb67cd3&biw=1688&bih=815

Gouthier, Matthias (2010) in EBS Business School: Der Weg von der Kundenzufriedenheit zur Kundenbegeisterung.

URL: http://www.interaktive-arbeit.de/files/pia-tagung_gouthier.pdf

IBM (2013): John F. Akers.

URL: http://www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/chairmen/chairmen_8.html

Jako-o (2012): Unsere Philosophie.

URL: <http://www.jako-o.de/ueber-uns-wir-stellen-uns-vor-unsere-philosophie--00001044/>

Kariger, Wolfgang (2008) in Panoramio: Sparkassenturm Gladbeck Lifestyle-Fotoserie Wolfgang Kariger.

URL: <http://www.panoramio.com/photo/14513247>

Kaufmann, Matthias (2006) in Manager Magazin Online: Jenseits geiler Geizereien.

URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/mittelstand/0,2828,445252-2,00.html>

Kempinski (2013): RaceChip Calendar Shooting 2013.

URL: <http://kempinski-marbella.com/2012/11/23/calendarshooting-2013-from-racechip/>

Mattgey, Annette (2012) in Lead Digital: Premiere für QRmovie am Red Bull-Flugtag.
URL: http://www.lead-digital.de/start/mobile/premiere_fuer_qrmovie_am_red_bull_flugtag

Red Bull (2012): 7. Red Bull Flugtag Mainz 2012.
URL: http://www.redbull.com/cs/Satellite/de_DE/Gallery/Red-Bull-Flugtag-Mainz-Die-Teams-Teil-2-021243217202600#/image-16

Richter, Matthias; Schmid-Ott, Gerhard; Muthny, Fritz (2013) in Deutsche Rentenversicherung: Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren in der psychosomatischen Rehabilitation und ihr Einfluss auf die Patientenzufriedenheit.
URL: http://forschung.deutsche-rentenversicherung.de/ForschPortalWeb/ressource?key=29_Richter.pdf

Ruter, Rudolf (1998): Total Quality Management in der öffentlichen Verwaltung.
URL: http://www.ruter.de/downloads/total_quality_management_februar_1998_.pdf

Sinner, Martin (2010): Mahatma Ghandi zum Thema Dienstleistung und Rolle des Kunden.
URL: <http://martinsinner.com/518-gandhi-dienstleistung/>

Statistisches Bundesamt (2013): Erwerbstätige und Arbeitnehmer nach Wirtschaftsbereichen.
URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbstaetigenrechnung/Tabellen/ArbeitnehmerWirtschaftsbereiche.html>

Statista (2013): Anteil der Wirtschaftsbereiche am Bruttoinlandsprodukt in Deutschland im Jahr 2012.
URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36846/umfrage/anteil-der-wirtschaftsbereiche-am-bruttoinlandsprodukt/>

Täubner, Mischa (2011) in BrandeinsOnline: Kampf der Betonköpfe.
URL: <http://www.brandeins.de/magazin/transparenz/kampf-der-betonkoepfe.html>

CD-Verzeichnis

A PDF-Version der Bachelor-Thesis:

Bachelorarbeit_TobiasStange_2013_final.pdf

B Microsoft Office Word 2003-Version der Bachelor-Thesis:

Bachelorarbeit_TobiasStange_2013_final.doc

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Tobias Stange